

**MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

**NAISET JA SOTILASJOHTAJUUS**  
**Johtajakoulutuksen kokeminen ja sen merkitys**

Tutkielma

Kapteeni  
Pekka Halonen

Yleisesikuntaupseerikurssi 47  
Maasotalinja

Heinäkuu 2000

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULUN KURSSIKIRJASTO



100 00 75053

Y 223561

# MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi	Linja
Yleisesikuntaupseerikurssi 47	Maasotalinja
Tekijä	
Kapteeni Pekka Halonen	
Tutkielman nimi	
<b>NAISET JA SOTILASJOHTAJUUS</b>	
<b>Johtajakoulutuksen kokeminen ja sen merkitys</b>	
Oppiaine, johon työ liittyy	Säilytyspaikka
Johtamisen laitos	MpKK:n kurssikirjasto
Aika: Heinäkuu 2000	Tekstisivuja 119 Liitesivuja 3

## TIIVISTELMÄ

Monien suomalaisten naisten haave päästä suorittamaan aseellista palvelusta puolustusvoimissa mahdollistui vuonna 1995. Puolustusministeriön vuonna 1992 asettaman toimikunnan ehdotusten pohjalta, eduskunta hyväksyi naisten vapaaehtoisen asepalveluksen mahdollistavan lain vuoden 1995 alussa. Ensimmäiset naiset aloittivat vapaaehtoisen asepalveluksen syksyllä 1995. Näin Suomessa avattiin viimeisenä pohjoismaana naisille tasavertainen mahdollisuus osallistua aseelliseen maanpuolustukseen.

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia vapaaehtoisen asepalveluksen johtajakoulutuksen suorittaneiden naisten kokemuksia johtajuudesta sekä omasta johtamiskäyttäytymisestään. Tutkimus jakaantui kahteen eri vaiheeseen. Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen tehtävä oli selvittää ja kuvata sitä, millaisia johtamistyyliä vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneet naisjohtajat käyttivät toimiessaan esimiestehtävissä. Tutkimuksen toisen vaiheen tehtävänä oli selvittää ja kuvata niitä johtajakoulutukseen liittyviä kokemuksia, joita vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneet naisjohtajat kokivat asepalveluksen aikana sekä sen jälkeisessä siviilielämässä. Tarkastelun näkökulma oli se, miten naisjohtajat kokivat puolustusvoimissa tapahtuvan johtajakoulutuksen ja johtamistoiminnan naisena.

Tutkimuksen ensimmäisen vaiheessa tutkittavana joukkona olivat naisten vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneet ja suorittamassa olevat naisjohtajat (alikersantit, kersantit, kokelaat). Tutkimusaineisto koottiin yhdellä lomakekyselyllä syksyllä 1999. Kysely suunnattiin kantahenkilökuntaan kuuluville (N=102), jotka olivat havainnoineet naisjohtajien johtamistoimintaa. Kysely suoritettiin kahdeksassa joukko-osastossa. Tutkimuksen toisessa vaiheessa tutkittavana joukkona olivat naisten vapaaehtoisen asepalveluksen johtajakoulutuksen (aliupseerikoulu tai reserviupseerikoulu) suorittaneet naiset (N=8). Tutkimusaineisto koottiin teemahaastattelulla keväällä 2000.



100 00 75053

Tutkimus oli kuvaileva poikittaistutkimus. Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen kvantitatiivinen aineisto tulkittiin ja raportoitiin perinteisillä tilastollisilla menetelmillä. Tutkimuksen toisen vaiheen laadullinen aineisto tulkittiin fenomenografista tutkimusotetta käyttäen. Raportointi perustui fenomenografialle tyypillisten kuvauskategorioiden käyttöön.

Suurin osa tutkimukseen osallistuneista naisista ei kokenut sotilasorganisaatiossa ilmenevää maskuliinisuutta ongelmaksi. Tutkimuksen mukaan naiset eivät halunneet muuttaa vallitsevaa maskuliinista diskurssia, vaan tiedostivat ja hyväksyivät olemassa olevan 'miesten maailman', jonka osana he toimivat. Osa tutkittavista naista koki, että maskuliinisuus aiheutti heille tarpeen pärjätä tässä 'miesten maailmassa'. Kouluttajien mielestä naisjohtajien johtamistyyleissä oli kuitenkin nähtävissä tiettyä maskuliinisuutta. Tutkimus osoitti, että naisten johtamistyyli ei ollut kaikkien kouluttajien mielestä luonnollisia. Naisten mielestä heidän johtamistyyleissään maskuliinisuus näkyi ainoastaan äänen käytön osalta.

Naiset uskoivat, että johtajakoulutuksen suorittaminen antoi heille parhaan hyödyn asepalveluksen suorittamisesta. Suurin osa tutkimukseen osallistuneista naisista oli tyytyväisiä saamaan johtajakoulutukseen. Naiset olivat positiivisesti yllättyneitä saamastaan johtajakoulutuksen tasosta, joka antoi heille hyvät perusteet toimia omassa koulutetussa tehtävässä rauhan aikana.

Tutkimukseen osallistuneet naiset kokivat kasvaneensa johtajuuteen kahdella eri tavalla. Suurin osa naisista koki kasvaneensa johtajuuteen erilaisten tehtävien sekä vastuun kasvamisen myötä. Osa naisista sen sijaan koki, että he kasvoivat johtajuuteen ns. yhden yön ihmeen kautta eli heidän mielestään uusi asema pakotti kasvamaan johtajina. Naisten mielestä, he oppivat ihmisen johtamisesta nimenomaan ihmistuntemuksen merkityksen johtamistoiminnassa. Naiset oppivat käsittelemään erilaisia alaisia ja löytämään heille oikean lähestymistavan. Tietty lähestymistapa edellytti aina naisilta tietyn johtamistyylin käyttämistä. Naiset käyttivät tietoisesti erilaisia johtamistyyliä.

Tutkimuksen mukaan osa naisista ei saanut kouluttajilta palautetta johtamissuorituksista johtajakaudenaikana. Suurin osa naisista sai kuitenkin jonkin verran palautetta. Kouluttajien antama palaute oli aina kuitenkin negatiivista.

Tutkimuksen mukaan naisille muodostui heidän oman näkemyksensä mukaan persoonallinen johtamistyyli. Naiset kokivat, että he pystyivät toimimaan johtamistilanteissa luonnollisesti oman johtamistyylin mukaisesti. Persoonallisen johtamistyylin muodostumiseen vaikuttivat naisten mielestä tärkeimpänä tilannetekijät sekä oma persoona.

Tutkimuksen mukaan naisten johtamistyyliä vastasivat syvän johtamisen mallin mukaisia ominaispiirteitä. Vastaavuus korostui erityisesti luottamuksen rakentamisen ja ihmisten yksilöllisen kohtaamisen vuorovaikutustasoilla. Tutkimuksen mukaan naisjohtajien johtamiskäyttäytymisen luonnetta kuvasi ihmiskeskeisyys sekä korkea sosiaalisuus. Naisjohtajille oli ominaista myönteinen suhtautuminen alaisiin, alaisten huomioiminen yksilöinä sekä korkea vastuuntunto alaisista.

Tutkimuksessa selvitettiin kouluttajien näkemyksiä siitä, miten naisjohtajat sopivat puolustusvoimien tarpeisiin ja sitä, miten naisjohtajia tulisi sodan aikana heidän mielestään käyttää. Eri henkilöstöryhmien näkemykset poikkesivat osittain toisistaan. Tutkimuksen mukaan upseerit suhtautuivat kaikkein negatiivisimmin naisjohtajien sopivuuteen sotilasorganisaatioon. Upseerit suhtautuivat kaikkein kielteisimmin myös siihen, että naisjohtajia käytettäisiin sodan aikana johtajatehtävissä samalla tavalla kuin miehiä. Opistoupseerit suhtautuivat hieman upseereita myönteisemmin edellä mainittuihin kysymyksiin.

Asepalveluksen suorittaminen vaikutti monen tutkimukseen osallistuneen naisen tuleviin ammatillisiin valintoihin. Naisilla oli pääosin positiivisia kokemuksia siitä, miten asepalveluksen ja varsinkin johtajakoulutuksen suorittaminen vaikuttaa työelämässä tämän päivän yhteiskunnassa.

**Avainsanat:**

Sotilasorganisaatio, naisten vapaaehtoinen asepalvelus, johtajakoulutus, naisten johtamistyyli.



# NAISET JA SOTILASJOHTAJUUS

## Johtajakoulutuksen kokeminen ja sen merkitys

<b>1. JOHDANTO</b>	1
<b>2. AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET</b>	4
2.1 Naisten vapaaehtoinen asepalvelus	4
2.2 Naisjohtajuus	7 —
<b>3. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA</b>	10
3.1 Laadullinen tutkimusote	10
3.2 Tutkimuksen viitekehys	12
3.3 Kokemus käsitteenä	13
3.3.1 Kokemusten tutkimisesta	14
3.4 Sotilasorganisaatio	17
3.5 Naisten vapaaehtoinen asepalvelus	21
3.5.1 Naisten vapaaehtoisen asepalveluksen lain valmistelut	21
3.5.2 Naisten vapaaehtoisen asepalveluksen toteutus	23
3.6 Naiset ja johtajuus	26 —
3.6.1 Johtajuuden yleisiä käsitteitä	26
3.6.2 Sotilasjohtajuus	32 —
3.6.3 Naisten johtajuus	34 —
3.6.4 Asepalveluksen aikainen johtajakoulutus	37
<b>4. TUTKIMUSASETELMA JA -ONGELMAT</b>	41
4.1 Tutkimusasetelma	41
4.2 Tutkimusongelmat	43
<b>5. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>	45
5.1 Tutkimuksen kohdejoukko	46
5.2 Tutkimusmenetelmät ja aineiston kokoaminen	47
5.2.1 Tutkimusmenetelmät	47
5.2.2 Fenomenografinen tutkimusote	48
5.2.3 Kyselyjen suorittaminen	53
5.2.4 Teemahaastattelujen suorittaminen	54

<b>6. AINEISTON ANALYYSIMENETELMÄT JA RAPORTOINTI</b>	58
6.1 Kvantitatiivisen aineiston käsittely	58
6.2 Laadullisen aineiston käsittely	59
6.3 Tutkimuksen raportointia koskevat ratkaisut	61
<b>7. TUTKIMUKSEN TULOKSET</b>	63
7.1 Naiset ja sotilasorganisaatio	63
7.2 Kokemuksia johtajakoulutuksesta	67
7.3 Kokemuksia johtajakaudesta	69
7.4 Naisten käyttämät johtamistyyli	74
7.4.1 Naisten johtamistyyli ja syvän johtamisen malli	82
7.4.2 Naisjohtajien käyttö sotilasorganisaatiossa	85
7.5 Johtajakoulutuksen merkitys	86
7.6 Tutkimuksen luotettavuus	89
7.6.1 Kvantitatiivisen aineiston luotettavuus	90
7.6.2 Kvalitatiivisen aineiston luotettavuus	92
<b>8. DISKUSSIO</b>	95
<b>VIITTEET</b>	102
<b>LÄHTEET</b>	110
<b>LIITTEET</b>	120

## KUVIOT

Kuvio 1.	Tutkimuksen viitekehys	12
Kuvio 2.	Naisjohtajan toimintaympäristö sotilasorganisaatiossa	31
Kuvio 3.	Tutkimusasetelma	42
Kuvio 4.	Tutkimuksen toteutus	45
Kuvio 5.	Fenomenografisen kategorioiden kaksitasoisuus	52
Kuvio 6.	Fenomenografisen tulkinnan spiraali	52

## TAULUKOT

Taulukko 1.	Naisten jakautuminen johtajakoulutukseen.	25
Taulukko 2.	Naisten johtamistyylin maskuliinisuus	78
Taulukko 3.	Naisten asennoituminen alaisiin	80
Taulukko 4.	Naisten vastuuntunto alaisista	80
Taulukko 5.	Naisten sosiaalisuus alaisia kohtaan	81
Taulukko 6.	Naisten johtamistyylin ihmiskeskeisyys	84

## NAISET JA SOTILASJOHTAJUUS

### Johtajakoulutuksen kokeminen ja sen merkitys

#### 1 JOHDANTO

Ja sitten naiset tahtovat äänioikeuden. Tietenkin ilman mitään velvollisuuksia. Suorittamatta asepalvelusta. Toisin sanoen: he tahtovat päättää miesten elämästä vaarantamatta omaansa. He tahtovat määrätä veroista, laeista, sodasta ja rauhasta. He tahtovat määrätä kaikesta, koska ovat enemmistönä. Kavahtakaa miehet! August Strindberg (1849-1912)

Armeija ja yleensä asevoimat on mielletty perinteisesti useimmissa kulttuureissa miehisyyden, maskuliinisuuden tyyssijaksi. Myös väkivalta ja tappaminen on perinteisesti ymmärretty siten, että legitiimi väkivallan käyttö on varattu ainoastaan miehille. Naisiin on sen sijaan liitetty tietty pehmeys, johon väkivalta ei ole yleensä kuulunut. Naisten roolia on pidetty perinteisesti elämää synnyttävänä, ylläpitävänä sekä hoivaavana. Naisten oletettu sopimattomuus ja kuulumattomuus asevoimiin on perustunut Suomessa vuosikymmenten muovaamiin käsityksiin naisten tietyistä yhteiskunnallisista rooleista. Tämä ilmiö ei ole näkynyt ainoastaan Suomessa vaan on yleinen myös monissa muissa länsimaisissa kulttuureissa.

Naiset ja asevoimat eivät ole sinällensä mikään uusi keskustelunaihe. Naisten panos oli merkittävä jo ensimmäisessä ja toisessa maailmasodissa. Näitä sotia ei olisi voitu käydä ilman

naisten työpanosta ja tukea. Lähes kaikki armeijat ovat olleet sotien aikana riippuvaisia naisten työpanoksesta, olivatpa nämä naiset sitten asepuvussa tai eivät.

Toisessa maailmansodassa naisten roolit olivat moninaiset. Esimerkiksi Neuvostoliitossa naiset taistelivat aseistettuina, kun taas kanadalaiset naiset olivat kaukana sota-äytämöltä muotisuunnittelijoiden piirtämissä naisellisissa univormuissa. Jugoslaviaalaiset naispartisaanit houkuteltiin taistelemaan sekä sosialistisen Jugoslavian että uuden, naisten oikeuksia kunnioittavan yhteiskunnan puolesta. Suomalaisia naisia värvättiin suojeluskuntajärjestöjen naisjoukkoihin.<sup>1</sup>

Suomessa naiset ovat perinteisesti osallistuneet sota- ja kotirintaman erilaisiin tukitehtäviin. Naisten esimerkillinen toiminta rintaman ja kotirintaman tehtävissä, vapautti miehiä varsinaisiin taistelutehtäviin rintamalla. Naisten työ oli sota-aikana kansantaloudellisesti hyvin merkittävää. Naisille lankesi vastuu paitsi kotirintaman elintarvikehuollosta, lapsista ja vanhuksista, myös välttämättömien sotatarvikkeiden tuottamisesta rintamajoukoille. Vasta viime vuosina on yleisesti tunnustettu se tosiasia, että naisten työpanos oli viime sotiemme aikana erityisen merkittävä ja tärkeä.

Sotien aikana suomalaisten naisten rooli muodostui tukea antavaksi. Tuolloin naiset ja heidän toimintansa koettiin kuuluvan yhdeksi osaksi puolustusvoimien toimintaa. Sotien jälkeen naisten rooli palautui jälleen nopeasti perinteisemmäksi. Toisen maailmansodan aikana naisten saama laaja yhteiskunnallinen vastuu laajensi suomalaisten naisten toiminta-aluetta myös monille uusille aloille. Tämän on todettu kasvattaneen naisten itsenäisyyttä ja tasa-arvoa.

Suomessa suurin naisten maanpuolustustyötä tehnyt järjestö oli viime sodan aikana Lotta Svärd -järjestö. Missään muualla maailmassa ei ollut tuohon aikaan vastaavaa maanpuolustustyötä tekevää organisaatiota. Ylipäällikön päätöksellä Lotta Svärd -järjestö liitettiin kokonaisuudessaan osaksi puolustusvoimia heinäkuussa 1941. Tämä johtui järjestölle annetuista lukuisista maanpuolustustehtävistä. Lotta Svärd -järjestö lakkautettiin välirauhansopimuksen perusteella vuonna 1944.

Monien suomalaisten naisten haave päästä suorittamaan aseellista palvelusta puolustusvoimissa mahdollistui vuonna 1995. Puolustusministeriön vuonna 1992 asettaman toimikunnan ehdotusten pohjalta, eduskunta hyväksyi naisten vapaaehtoisen asepalveluksen mahdollistavan

lain vuoden 1995 alussa. Ensimmäiset naiset aloittivat vapaaehtoisen asepalveluksen syksyllä 1995. Näin Suomessa oltiin avattu viimeisenä pohjoismaana naisille tasavertainen mahdollisuus osallistua aseelliseen maanpuolustukseen.

Kiinnostukseni tutkia vapaaehtoista asepalvelusta suorittavia naisia heräsi vuonna 1996. Työskentelin tuolloin joukko-osastossa, jossa mahdollistui naisten vapaaehtoinen asepalvelus. Yliopisto opintoihin liittyvä pro gradu -tutkielmani (1998) käsitteli naisten vapaaehtoista asepalvelusta<sup>2</sup>. Esiupseerikurssin tutkielma (1999) vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneiden naisjohtajien johtamistyyleistä sai aiheen aikaisemman tutkimukseni herättämistä kysymyksistä<sup>3</sup>. Tämä tutkimus on luonnollinen jatkumo aikaisempiin tutkimuksiini liittyen. Esiupseerikurssin tutkielmaa käytetään tämän tutkimuksen osana.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia vapaaehtoisen asepalveluksen johtajakoulutuksen suorittaneiden naisten kokemuksia johtajuudesta, johtajakoulutuksesta sekä sen mahdollisista vaikutuksista asepalveluksen jälkeiseen elämään. Tutkimuksessa tarkastellaan asepalveluksen aikaista sekä reserviin siirtymisen jälkeistä aikaa.

Tutkittavana joukkona ovat naisten vapaaehtoisen asepalveluksen johtajakoulutuksen eli aliupseerikoulun tai reserviupseerikoulun suorittaneet naiset. Tutkittavana olevat naiset ovat suorittaneet asepalveluksen eri puolustushaaroissa ja aselajeissa keskimäärin kolme vuotta sitten.

Tutkimus on kuvaileva poikittaistutkimus. Tutkimusaineisto kerätään haastattelemalla asepalveluksen suorittaneita, reservissä olevia naisia. Tutkimuksen laadullinen aineisto tulkitaan fenomenografista tutkimusotetta käyttäen. Tutkimuksen raportointi perustuu fenomenografialle tyypillisten kuvauskategorioiden käyttöön.

Tällä hetkellä naisten vapaaehtoiseen asepalvelukseen liittyviä tutkimuksia on tehty Suomessa muutamia. Tämä tutkimus eroaa aikaisemmista tutkimuksista siinä, että aikaisempien tutkimusten aineistokeruu on tapahtunut ennen asepalveluksen alkamista tai sen aikana. Aikaisemmin ei ole tutkittu naisten kokemuksia johtajuudesta, johtajakoulutuksesta ja sen merkityksestä myöhempään elämään.



## 2 AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET

Vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneiden naisten kokemuksia johtajakoulutuksesta sekä asepalveluksen vaikutusta naisten siviilielämään ei ole aikaisemmin Suomessa tutkittu. Aikaisemmat tutkimukset ovat käsitelleet mm. vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneiden naisten odotuksia asepalveluksesta, asepalveluksen aikana tapahtuvia asenteiden muutoksia, sotilasorganisaatioon sopeutumista sekä käsityksiä sukupuoli-identiteetistä. Kaikkien näiden tutkimusten aineistonkeruu on tapahtunut ennen asepalveluksen alkamista tai sen aikana. Tutkimuskohteina ovat olleet asepalvelukseen valitut naiset sekä eri oppilaitoksissa opiskelleet nuoret naiset ja miehet. Naisten vapaaehtoista asepalvelusta käsittelevien tutkimusten tarkastelu on luonut pohjan tämän tutkimuksen toteuttamiselle.

Suurin osa naisten vapaaehtoisesta asepalveluksesta tehdyistä tutkimuksista ovat olleet pro gradu -tutkielman taseisia opinnäytteitä. Yksi laajempi asepalvelustutkimus on tehty yhteistyössä Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskuksen ja Jyväskylän yliopiston kanssa. Sen tarkoituksena oli selvittää naisten ja miesten asepalvelukseen sopeutumista sekä heidän koulutus- ja palvelusmotivaatiotaan.

### 2.1 Naisten vapaaehtoinen asepalvelus

Seuraavassa tarkastelen aikaisemmin naisten vapaaehtoisesta asepalveluksesta tehtyjen tutkimusten keskeisimpiä tuloksia. Tarkastelussa on mukana Harjulan (1996) pro gradu -tutkielma naisten asepalvelukseen kohdistamista odotuksista, Määtän (1997) yhteistyössä Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskuksen kanssa tehty asepalvelustutkimus, Vuorisen (1997) pro gradu -tutkielma naisten sukupuoli-identiteetistä, Pylkkäsen (1997) pro gradu -tutkielma nainen armeijassa identiteetin rakentamisen näkökulmasta, Laisin (1998) tutkimus naisten sopeutumisesta sotilasorganisaatioon sekä Halosen - Karvosen (1998) pro gradu -tutkielma naisten vapaaehtoisesta asepalveluksesta.<sup>4</sup>

Pylkkäsen (1997) mukaan vapaaehtoisesta asepalveluksesta kiinnostuneet naiset olivat luonteeltaan melko toiminnallisia ja vaihtelunhaluisia. Asepalveluksesta kiinnostuneet naiset pitivät itseään hallitsevampina, sitkeämpinä, seurallisempina ja itsevarmempina kuin ne naiset, jotka eivät olleet kiinnostuneita asepalveluksesta. Asepalveluksesta kiinnostuneet

naiset näkivät asepalvelusta suorittavat naiset tasapainoisina, fyysisesti ja psyykkisesti vahvoina naisina. Kokonaisuutena nuoret arvostivat asepalvelusta suorittavaa naista melko paljon.<sup>5</sup>

Tutkimusten mukaan vapaaehtoisina asepalvelukseen hakenneet naiset erosivat miehistä monien taustatekijöidensä osalta. Asepalveluksen suorittaneet naiset olivat miehiä keskimäärin kolme vuotta vanhempia. Tämä selittää osaltaan sen, että naisilla oli selkeästi korkeampi koulutustaso verrattuna varusmiespalvelusta suorittaviin miehiin. Asepalveluksen aloittaneista naisista oli tutkimusten mukaan suorittanut ylioppilastutkinnon noin 75%. Asepalvelukseen hakeutuneet naiset kokivat olevansa urheilullisia. Heidän yleisin harrastuksensa oli liikunta, jota he harrastivat lähes päivittäin.<sup>6</sup>

Naisten yleisin syy hakeutua asepalvelukseen oli ammatillinen. Monet naisista miettivät asepalveluksen jälkeen hakeutuvansa puolustusvoimien vakinaiseen palvelukseen. Sotilasammatin kiehtoviksi puoliksi naiset mainitsivat mm. monipuolisen ja mielenkiintoisen koulutuksen sekä ammatin fyysisen haastavuuden. Yhtenä syynä asepalvelukseen hakeutumiseen oli palveluksesta saatava hyöty. Naiset uskoivat, että asepalveluksen suorittaminen parantaisi tulevaisuudessa heidän mahdollisuuksia saada työ- tai opiskelupaikka. Naiset kokivat, että asepalveluksen suorittaminen lisäisi heidän itsetuntemustaan, kasvattaisi luonnetta ja todistaisi menestymisestä maskuliinisessa ympäristössä. Naiset tunsivat tärkeäksi omien rajojen kokeilun sekä asepalveluksen tarjoaman mielenkiintoisen ja haastavan kokemuksen. Osa tutkittavista naisista koki asepalveluksen suorittamisen olevan heille kansalaisvelvollisuus.<sup>7</sup>

Tutkimusten mukaan odotukset asepalveluksesta olivat naisilla korkealla ennen asepalveluksen alkamista. Toisin heillä ei ollut kovin selkeää kuvaa asepalveluksen tai johtajakoulutuksen sisällöstä. Naiset toivoivat saavansa asepalveluksen aikana tiedollisesti ja älyllisesti haastavaa koulutusta. He odottivat ensisijaisesti ase- ja ampumakoulutusta sekä fyysisesti raskasta koulutusta. Tutkimusten mukaan naisia kiinnosti erityisesti puolustusvoimien antama johtamiskoulutus. Lähes kaikki tutkimuksiin osallistuneet naiset halusivat päästä johtajakoulutukseen. Naiset uskoivat, että johtajakoulutuksen suorittaminen takaisi heille suurimman mahdollisen hyödyn asepalveluksen suorittamisesta. Mahdollisena epävarmuustekijänä asepalveluksesta suoriutumisesta naiset näkivät raskaan fyysisen koulutuksen. Henkilökohtaisen hygienian hoidon mahdollisuudet leiriolosuhteissa sekä taloudelliset seikat huolestuttivat myös naisia. Yhtenä epävarmuustekijänä naiset näkivät miesten mahdollisen negatiivisen suhtautumisen heihin.<sup>8</sup>



Vuorisen (1997) mukaan naiset eivät kokeneet asepalvelusta erityisen ongelmallisena tai ristiriitaisena oman sukupuoli-identiteetin kannalta. Naiset korostivat asepalveluksessa ilmenevien erilaisten tilanteiden vaativan erilaisia identiteettejä. He olivat tilanteesta riippuen joko naisia, sotilaita tai naissotilaita ilman pysyvää naisidentiteettiä. Naisen ja sotilaan identiteetin välisiä ristiriitoja ennaltaehkäistiin hyväksymällä sukupuolten erilaisuus sekä korostamalla naiseuden myönteisiä puolia. Naiset kokivat omaavansa tiettyjä piirteitä ja vahvuusalueita, joilla he menestyvät paremmin kuin miehet. Näitä olivat naisten mielestä uusien ja joustavien koulutustapojen käyttö sekä ihmisten huomioonottaminen yksilönä.<sup>9</sup>

Laisin (1998) mukaan naisten itseluottamus ja pitkäjänteisyys kasvoi asepalveluksen aikana. Naiset kokivat, että varsinkin alkuvaiheessa heitä tarkkailtiin, testattiin ja arvioitiin sekä kouluttajien että varusmiesten toimesta. Osa varusmiehistä sekä kantahenkilökunnasta vähätteli ja suhtautui negatiivisesti naisiin. Tämän suuntaiset asenteet aiheuttivat sen, että naiset kokivat armeijassa olemisen toisinaan raskaana. Naiset eivät halunneet korostaa palvelusaikana naisellisia piirteitä, jottei tämä vaikuttaisi uskottavuuteen varsinkaan johtajatehtävissä. Osa miehistä oli vaikea hyväksyä sitä, että nainen oli käskijänä ja johtavassa esimiesasemassa. Naisten motivaatio laski asepalveluksen aikana, koska odotukset jatkuvasti uusien ja mielenkiintoisten asioiden oppimisesta eivät enää koulutuksen loppuvaiheessa kaikilta osin toteutuneet.<sup>10</sup>

Halosen - Karvosen (1998) tutkimuksen mukaan naiset odottivat, että he tulisivat selviytymään palveluksen mukanaan tuomista fyysisistä suorituksista. Asepalvelus kuitenkin osoitti, että monella naisella oli ongelmia selviytyä fyysisestä koulutuksesta. Asepalvelus osoitti lisäksi sen, että naisten keskinäinen kilpailu vaikutti varsinkin alkuvaiheessa monilta osin negatiivisesti palveluksen suorittamiseen sekä naisten keskinäisiin suhteisiin. Naisten mielestä kouluttajat suhtautuivat heihin odotettua tasa-arvoisemmin ja tasapuolisemmin. Kaikki tutkimukseen osallistuneet naiset kokivat, että miehiset käyttäytymismallit vaikuttivat heihin. Ne näkyivät mm. miehisen kielenkäytön korostumisena. Osa naisista oli pettyneitä johtajakoulutuksen antiin ja sen sisältöön. Pettymys ilmeni lähinnä rivialiupeeerikoulutuksen luonteenomaisuutta kohtaan. Kaikki naiset kuitenkin uskoivat, että johtajakoulutuksesta olisi heille hyötyä tulevaisuudessa. Positiiviset asenteet maanpuolustusta ja puolustusvoimia kohtaan nousivat palvelusaikana osalla naisista. Syynä tähän oli kokonaiskuvan selkeytyminen maanpuolustuksesta ja sen eri osa-alueista. Joillakin naisilla asenteet maanpuolustusta ja puolustusvoimia kohtaan sen sijaan muuttuivat negatiivisemmiksi palvelusaikana. Maanpuo-

lustusasenteiden laskemisen syynä olivat palvelusaikana koetut pettymykset. Yleisin niistä oli karsiutuminen johtajakoulutuksesta. Naisten asennemuutokset tapahtuivat johtajakoulutusvalintojen sekä johtajakoulutuksen suorittamisen jälkeen.<sup>11</sup>

Edellä kuvatuissa naisten vapaaehtoisesta asepalveluksesta tehdyissä tutkimuksissa käytettiin monia erilaisia tutkimusmenetelmiä. Yhteistä näille tutkimuksille kuitenkin oli se, että eri tutkimusten tulokset olivat monilta osin samanlaisia tai samansuuntaisia.

## 2.2 Naisjohtajuus

Suomalaisessa yrityselämässä on naisjohtajuudesta tehty muutamia tutkimuksia. Naistutkimuksen alalla on tutkittu naisia yhteiskunnan ja politiikan saralla, monet näistä tutkimuksista painottuvat kuitenkin historialliseen lähestymistapaan. Suomalaisessa yrityselämässä tehdyt tutkimukset ovat käsitelleet lähinnä naisjohtajien asemaa sekä mies- ja naisjohtajien välisiä eroja. Naisjohtajien on nähty eroavan miesjohtajista arvojen, työhön orientoitumisen sekä johtamistyylien osalta. Naisjohtajuutta on tutkittu paljon ulkomailla. Pääosin nämä tutkimukset käsittelevät naisten johtamistyyliä sekä johtamistyylien eroavaisuutta miehiin nähden. Seuraavassa tarkastellaan niiden tutkimuksien tuloksia, jotka käsittelevät tähän tutkimukseen liittyviä keskeisiä tekijöitä.

Naisten johtamistyyli poikkeaa perinteisestä maskuliinisesta johtamistyylistä. Tutkimusten mukaan naisten johtamistyyli on demokraattisempaa ja osallistuvampaa kuin miesten. Naisjohtajat ovat valmiimpia jakamaan vastuuta päätöksenteossa kuin miehet. Naisten johtamistyylien on nähty perustuvan enemmän yhteistyöhön kuin miesten<sup>12</sup>. Bass - Avolio - Atwater (1996) tutkivat nais- ja miesjohtajien välisiä eroja syvän johtamisen ja perinteisen johtamisen alueilla. Tutkimuksen mukaan naisjohtajat menestyivät miehiä paremmin kaikissa neljässä syvän johtamisen mallin mukaisissa vuorovaikutustasoissa. Nämä vuorovaikutustasot olivat tutkimuksessa luottamuksen rakentaminen (johtajan karisma), inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi sekä ihmisten yksilöllinen kohtaaminen. Perinteisen johtamisen alueella naisjohtajat menestyivät palkkioilla kannustavan johtamisen osa-alueella. Tosin tällä osa-alueella ero ei ollut tilastollisesti niin merkittävä kuin naisten saavuttamat tulokset syvän johtamisen osa-alueella. Muilla perinteisen johtamisen alueilla miesjohtajat menestyivät paremmin kuin naisjohtajat. Näitä olivat aktiivinen asioiden johtaja, passiivinen asioiden johtaja sekä antaa mennä -johtaja (Laissez Faire).<sup>13</sup>

Naisjohtajien menestyminen syvän johtamisen mallin alueella saattaa johtua siitä, että naisjohtajilla on voimakkaampi luontainen taipumus empaattisuuteen, sosiaalisuuteen ja tunteelliseen käyttäytymiseen kuin miehillä. Syvän johtamisen malli korostaa nimenomaan ihmisten johtamista ja sen merkitystä.

Johtamistaidon Opistossa tehdyssä tutkimuksessa tarkasteltiin suomalaisessa yrityselämässä vaikuttavien miesten ja naisten välisiä eroja johtamiskäyttäytymisen eri osa-alueilla. Tutkimusaineisto kerättiin vuosien 1989-1994 välisenä aikana. Tutkimukseen osallistui 2800 naisjohtajaa ja 9000 miesjohtajaa suomalaisesta yrityselämästä. Tutkimuksen mukaan naisjohtajat pärjäsivät merkitsevästi paremmin kuin miesjohtajat johtamisen etiikan, tehtävien hoidon ja ihmissuhteiden hoidon alueilla. Johtamisen etiikalla tutkimuksessa ymmärrettiin sellaisia persoonallisuus- ja käyttäytymispiirteitä, joiden hallinnalle koko tuloksellinen esimiestoiminta rakentuu. Tehtävien hoitoon liitettiin tiettyä käyttäytymistä, jonka avulla pyritään tehtävien tulokselliseen hoitamiseen. Ihmissuhteiden hoidolla tutkimuksessa ymmärrettiin vuorovaikutusta, yhteistoimintaa sekä ihmisten tarpeiden huomioon ottamista. Henkisen jouston alueella nais- ja miesjohtajat arvioitiin tutkimuksen mukaan samalle tasolle. Tutkimus osoitti sen, että naiset pyrkivät olemaan esimiehinä yhä kovempia ja miehet vastaavasti yhä ihmisläheisempiä. Tutkimuksen mukaan naisjohtajat antoivat itsestään enemmän johtamistyölle sekä vaativat itseltään enemmän kuin miehet.<sup>14</sup>

Vanhalan (1986, 1993 ja 1996) tutkimukset käsittelivät suomalaisten nais- ja miesjohtajien eroja johtamistyyliissä sekä työhön orientoitumisessa. Tutkimukset osoittivat, että suomalaisten naisjohtajien johtamistyyli noudatteli yleisesti naisille ominaisia käyttäytymismalleja. Suomalaisten naisjohtajien johtamistyyliissä korostuivat tasa-arvoisuus ja ihmisläheisyys. Vanhalan mukaan naisjohtajat olivat hieman enemmän sitoutuneita työssäkäyntiin kuin miesjohtajat. Miesjohtajien alhaisempi työhön sitoutuminen saattoi olla yhteydessä saavutettuun suvereeniseen asemaan, jollainen tutkimukseen osallistuneilla miehillä oli verrattuna naisjohtajiin, jotka joutuvat explisiittisemmin panostamaan työhön ja menestyäkseen johtajina. Vanhalan mukaan naisjohtajille kodin, perheen sekä vapaa-ajan harrastustoiminnan merkitys oli jonkin verran vähäisempää kuin miesjohtajilla.<sup>15</sup>

Aikaisempien tutkimusten pohjalta voidaan tehdä tiettyjä johtopäätöksiä naisten johtamiskäyttäytymisestä. Naisten johtamistoiminnassa käyttämät menetelmät ja johtamistyyliet eroavat merkittävästi miesten käyttämistä menetelmistä. Tutkimusten mukaan naisjohtajat näyttävät

olevan pehmeämpiä, demokraattisempia ja ihmisläheisempiä johtajia kuin miehet. Edellä kuvatun perusteella naisten johtamistoimintaa voitaisiin kuvata sosiaalisena tapahtumana, jossa suhteet alaisiin hoidetaan luonnollisten yksilöllisten vuorovaikutussuhteiden kautta. Naisjohtajilla on hyvä kyky rakentaa luottamukselliset suhteet alaisiinsa. Tämä johtunee naisten hyvästä luontaisesta sosiaalisesta kyvystä.

Huomioitavaa on se, että suomalaisten tutkimusten tulokset naisjohtajien ominaispiirteistä ovat samankaltaisia kuin ulkomailla tehtyjen tutkimusten tulokset. Tästä voi vetää sen johtopäätöksen, että naisjohtajien ominaispiirteet johtamistoiminnassa ovat monilta osin universaaliset. Naisten johtamiskäyttäytyminen ei myöskään näytä olevan riippuvainen tarkasteltavasta organisaatiosta, koska samanlaisia ominaispiirteitä naisten johtamistyylyissä esiintyi erilaisissa organisaatioissa.



### 3 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA

#### 3.1 Laadullinen tutkimusote

Laadullinen tutkimus tähtää aina tiettyyn teorianmuodostukseen. Pyrkimyksenä on saada yksittäisistä tutkimustuloksista sellainen yleistys, joka mahdollistaa myös muiden kuin kulloissakin tutkimuksessa esiintyneiden ilmiöiden tunnistamisen, selittämisen sekä ymmärtämisen. Laadullisen tutkimuksen teorianmuodostukseen ei ole olemassa yhtenäistä universaalia kaavaa. Myöskään teorian muodolla ei ole mitään sääntöjä tai normeja, sillä tutkimuksessa saavutettu yleisyys voidaan tuoda esiin monilla eri tavoilla. Laadullisessa tutkimuksessa teoria voi olla muodoltaan teesi, ohje tai teoria voi olla myös yleinen kuvaus niistä laatuojen rakentumisesta, joita tutkimuskohteena tematisoidaan. Kaikissa edellämämainituissa teorian muodoissa on kuitenkin noudatettava tutkimuksen pätevyuden ja luotettavuuden vaatimuksia, jotta ne voivat niin tutkimuksena kuin teorianmuodostuksessakin osoittaa kohdallisuutensa elämissämaailmassa.<sup>16</sup>

Teorian merkitys tutkimuksessa on kaksijakoinen. Teoria ja sen käsitteet auttavat kehittämään tutkimukselle oman näkökulman sekä liittävät sen aikaisempaan tieteelliseen keskusteluun. Toisaalta teoria luo pohjan tutkimuskohteen mahdollisimman totuudenmukaiselle kuvaukselle.<sup>17</sup>

Kvalitatiivisen tutkimusotteen suhde teoriaan voidaan nähdä myös kahdesta eri näkökulmasta. Toiset traditiot ovat teoriaa korjaavia tai niitä tarkistavia, toiset vastaavasti teoriaa rakentavia. Edellisessä tapauksessa lähtökohtana ovat teoreettiset käsitteet, jotka toimivat tutkimuksen "punaisena lankana". Siinä empiria tarkoittaa tutkimuksen teoreettisia käsitteitä. Toinen traditio sen sijaan lähtee puhtaasta empiriasta.<sup>18</sup>

Laadullisen tutkimuksen kohteena on yleensä ihminen ja ihmisen maailma, jotka yhdessä muodostavat elämissämaailman. Elämissämaailmalla tarkoitetaan niiden merkitysten kokonaisuutta, joka muodostuu yksilön, yhteisön, sosiaalisen vuorovaikutuksen, arvotodellisuuden ja ihmisten välisten suhteiden kohteista. Nämä yksittäiset tutkimuksen kohteet saavat merkityksensä ja lähtökohtansa elämissämaailmasta, siitä ihmisten kokemustodellisuudesta, joka on koko ajan läsnä ja valmiina, yhtäaikaan muuttavana ja muutettavana.<sup>19</sup> Laadullinen tutkimus pyrkii tekemään aineistosta löytyneet merkitykset ymmärrettäviksi.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija yrittää päästä sisälle tutkittaviin ilmiöihin tyytymättä vain tutkimuskohteen ulkokohtaiseen, etäiseen tarkasteluun. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on saada näkökulma tutkimuskohteen arkitodellisuuteen<sup>20</sup>. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä sellaiseen objektiiviseen totuuteen, joka on riippumaton sekä käytetyistä menetelmistä että tutkijasta itsestään<sup>21</sup>. Vaikka tutkijalla on oma subjektiivinen tapansa ymmärtää tutkimuskohdetta ja siihen liittyviä olettamuksia, hänen toiveensa ja ennakkoluulonsa eivät saa mieltävaltaisesti vaikuttaa tutkimustuloksiin<sup>22</sup>.

Laadullisessa tutkimuksessa elämismaailmaa tarkastellaan merkitysten maailmana, jossa merkitykset ilmenevät ihmisestä lähtöisin olevista ja ihmiseen päätyvinä toimina. Mikään elämismaailman ilmiöistä ei ole riippumaton ihmisestä, sillä merkitykset voivat syntyä vain ihmisen kautta. Merkitysten muodostuminen on kokemusten jäsentämistä ja johdonmukaisuuden löytämistä. Merkitykset ovat niitä, joilla tutkija operoi, joita hän pyrkii määrittelemään, tarkentamaan, saamaan tutkimustoiminnallisesti järkipäiseksi ja raportoiduksi niin, että myös muut ymmärtävät sen. Ihminen tekee tulkintoja havaintoihin sekä kognitioihin perustuen ja muodostaa merkityksiä sekä tietoisesti että tiedostomatta. Ihminen pyrkii hyväksymään ja integroimaan kokemuksia, jotka ovat miellyttäviä ja sopivat hyvin omaksumamme viitekehykseen. Vastaavasti suhtautuminen on varauksellista ja hylkääme kokemukset, jotka eivät sovi viitekehykseemme.<sup>23</sup>

Tässä tutkimuksessa käytetään fenomenografista tutkimusotetta. Fenomenografisessa tutkimuksessa tutkija tarvitsee tietoa tutkimusaiheen tiedonmuodostuksesta ja peruskäsitteistä. Tutkijan tulee perehtyä myös ajattelun kehittymiseen yleensä. Teoreettinen perehtyminen luo tutkijalle edellytykset tehdä tutkimusongelman mukaisia kysymyksiä ja erottelemaan tutkimushenkilöiden käsitysten elementtejä toisistaan haastattelutilanteessa. Teoria on näin ollen erottamaton osa tutkimusprosessia. Ilman teoriaa tutkimus saattaa muodostua rakenteettomaksi kuvailuksi ja raportointi pelkäsi sitaattikokoelmaksi. Fenomenografiassa teoriaa ei kuitenkaan käytetä käsitteiden luokitteluun ennakolta tai teoriasta johdettujen valmiiden olettamusten testaamiseen. Fenomenografinen tutkimus lähtee siitä, että ihminen on tietoinen olento, joka tietoisesti rakentaa itselleen käsityksiä ilmiöistä ja osaa kielellään ilmaista tietoiset käsityksensä.<sup>24</sup>

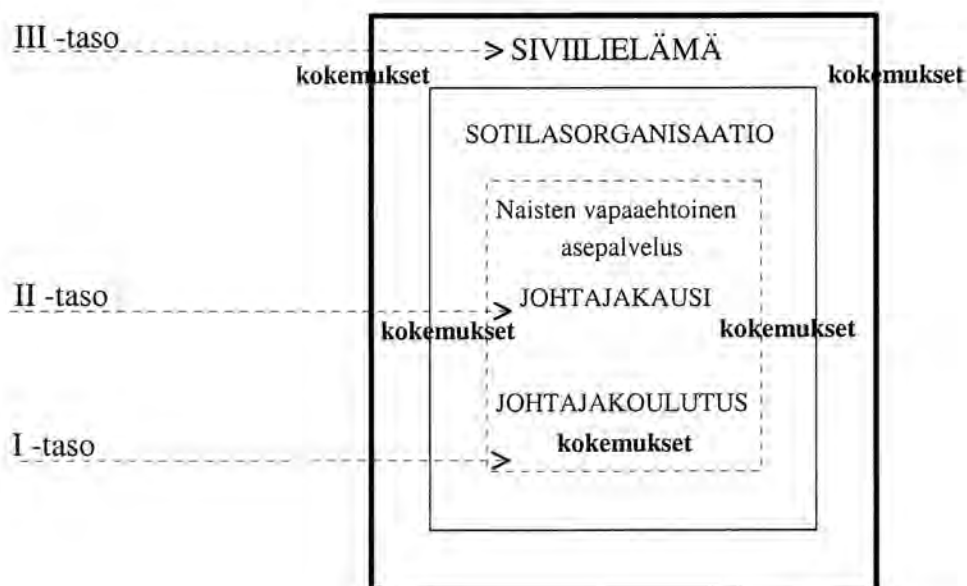
### 3.2 Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen teoreettisen viitekehysten rakentaminen liittyy tutkimusongelmien täsmentämiseen ja niiden muotoiluun. Tutkimuksen viitekehysten rakentamisella pyritään tutkimusongelmien täsmälliseen esittämiseen käsitteellisesti. Teoreettisen viitekehysten tehtävänä on rajata ja täsmentää tutkimuskohdetta sekä tutkimuskohdetta koskevaa ongelmaa, johon tutkimus pyrkii saamaan vastausta.<sup>25</sup>

Tämän tutkimuksen viitekehys on esitetty kuviossa 1. Tutkimuksen viitekehys rakentuu naisten vapaaehtoisen asepalveluksen johtajakoulutuksen suorittaneiden naisten kokemusten tutkimisen pohjalle. Miten naisjohtajat ovat kokeneet johtajakoulutuksen, johtajuuden ja miten asepalveluksesta saadut kokemukset ovat vaikuttaneet naisten siviilielämässä suoritettuihin valintoihin. Sotilasorganisaation vaikutus on kaikkein merkittävin tekijä naisten kokemusten muodostumisessa asepalveluksesta. Sotilasorganisaation tarkastelu on jaettu sen erityispiirteiden tarkasteluun, naisten vapaaehtoisen asepalveluksen tarkasteluun sekä asepalveluksen aikaisen johtajakoulutuksen tarkasteluun. Tutkimuksessa käsitellään myös johtajuuden yleisiä käsitteitä sekä naisjohtajuuden ominaispiirteitä. Keskeisten käsitteiden määrittelyllä luodaan pohja tutkimuksen empiirisen osan tarkastelulle.

Kuvio 1.

Tutkimuksen viitekehys.



Vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneiden naisten kokemuksia asepalveluksesta tarkastellaan kolmella eri tasolla. I -tasolla tarkastellaan niitä kokemuksia, joita naisille on muodostu-

nut asepalveluksen aikaisen johtajakoulutuksen suorittamisesta. II -tasolla tarkastellaan johtajakoulutuksen jälkeisen johtajakauden aikaisia kokemuksia. III -tasolla tarkastellaan niitä kokemuksia, mitkä ovat olleet asepalveluksen vaikutukset naisten siviilielämään reserviin siirtymisen jälkeen. Kaikilla kolmella tasolla naisten kokemuksia tarkastellaan siitä lähtökohdasta, kuinka tutkittavat ovat kokeneet eri tekijät naisena.

### 3.3 Kokemus käsitteenä

Kokemuksista puhuttaessa viitataan yleensä erilaisiin merkityssuhteisiin. Kokemuksen käsitteeseen on sisäänrakennettuna tajunnan ja muun todellisuuden välinen suhde. Tajunnallisuuden myötä ihmiselle oletetaan muodostuvan reaalisesti olemassaolevia kokemuksia. Kokemuksia pidetään siis todellisina ihmisen sisäiseksi kutsuttavassa tajunnallisessa todellisuudessa.<sup>26</sup>

Kokemus ymmärretään monissa yhteyksissä läheisesti oppimiseen liittyväksi tekijäksi. Kaikki kokemukset merkitsevät tietyssä mielessä oppimista. Ihminen selittää itselleen saamansa kokemuksen ja tekee siitä ajatusrakennelman, joka hänen kannaltaan on järkevä ja joka auttaa selittämään uusia kokemuksia<sup>27</sup>.

Kolb (1984) toteaa, että oppiminen kuvataan prosessina, jossa käsitteet johdetaan kokemuksesta ja niitä jatkuvasti muokataan kokemuksen avulla. Kolbin kokemusoppisen mallin perusteeksi on se, että oppiminen ymmärretään yksilön omaehtoiseen kokemukseen perustuvaksi tiedon rakentamiseksi, jossa oppimisen kannalta keskeistä on toiminnassa saatujen kokemusten reflektointi<sup>28</sup>. Kolbin kokemuskäsitys perustuu humanistiseen psykologiaan korostaen ainutkertaista, yksilöllistä ja välitöntä kokemusta<sup>29</sup>.

Ajattelu on pohjimmiltaan muistiaineksen muokkaamista. Tämän näkemyksen mukaan tehtävän sisältö, aikaisemmat tiedot tai kokemukset asiasta auttavat muodostettaessa käsitystä opittavasta asiasta. Näin ollen yksilöllä on suuri vaikutus siihen, mitä hän oppii ja mitä hän muistaa. Yksilön kokemukset, tiedot ja odotukset vaikuttavat eri tavoin siihen kuinka ilmiö ymmärretään, opitaan ja muistetaan. Tämän näkökulman mukaan on luonnollista, että eri henkilöt voivat ymmärtää saman ilmiön laadullisesti eri tavoin tai yhden henkilön muistikuvatietystä tapahtumasta voi erota laadullisesti toisen henkilön mielikuvasta. On luonnollista tarkastella yksilöä ainutlaatuisena kokonaisuutena, johon vaikuttavat yksilön historialliset



sosiokulttuuriset tekijät. Tämä puolestaan vaikuttaa siihen, miten yksilö tulkitsee ja ymmärtää maailmaa.<sup>30</sup>

Deweyn mukaan kokemus on dynaaminen kokonaisuus, jossa kaikki on viime kädessä toisiinsa liittyvää. Hänen mukaan jokainen kokemus on seurausta vuorovaikutuksesta elävän olennon ja joidenkin hänen ympäristönsä aspektien välillä. Kokemus on yksilön ja ympäristön muodostaman systeemin kokonaisuus.<sup>31</sup>

Deweyn mukaan termin 'kokemus' voidaan tulkita merkitsevän joko kokemusperäistä (empiristä) tai kokeellista (experimental) suhtautumistapaa. Kokemus ei ole hänen mielestään jäykkä eikä suljettu ilmiö vaan se on elävä ja siksi jatkuvasti kehittyvä. Jos kokemusta hallitsee menneisyys, tapa ja rutiini, se on vastakohtainen järkevälle ja harkitulle. Dewey katsoi, että ei-reflektiivinen, vakiintuneisiin toimintatapoihin ankkuroitava kokemus on hallitseva ja tyypillinen inhimillisen kokemuksen tyyppi. Hän erottaa toisistaan ensisijaisen (primaarin) ja toissijaisen (sekundäärin) kokemuksen. Ensisijainen kokemus on Deweyn mukaan esineellistä toimimista ja vuorovaikutusta fyysisen sekä sosiaalisen ympäristön kanssa. Toissijainen kokemus on reflektiivistä kokemusta, joka tekee ympäristöstä sekä sen esineistä tietämisen ja tiedostamisen kohteita.<sup>32</sup>

### 3.3.1 Kokemuksien tutkimisesta

Kokemuksia tutkittaessa pyritään tavoittamaan ihmisten elämäntilanteeseen liittämiä merkityksenantoja. Kokemusten tutkiminen voidaan jakaa tutkimussuuntauksittain kahteen osa-alueeseen. Ensimmäisen osa-alueen muodostavat psykologia-tieteen alalla tehdyt tutkimukset. Toisen osa-alueen muodostavat kasvatustieteellisen tutkimustradition alalla tehdyt tutkimukset, jossa ihmisten kokemuksia tutkitaan yleisimmin fenomenologisten ja fenomenografisen lähestymistapojen avulla.

Kokemuksia tutkittaessa tutkija sitoutuu tietyllä tutkimusmetodisella valinnallaan oletamaan tutkittavan ilmiön perusrakenteeltaan sellaiseksi, mitä ominaispiirteitä valittu metodi kykenee ilmiöstä tavoittamaan<sup>33</sup>. Kokemuksia tutkitaan yleensä kvalitatiivisten tutkimusotteiden avulla. Kvantitatiivisessa tutkimusotteessa käytettävien tutkimusmetodien määrällistäessä ja usein myös keskimääräistäessä tutkittavan ilmiön, ei niiden avulla ole mahdollista tutkia kokemusta sen perusrakenteen mukaisesti<sup>34</sup>. Kvalitatiivisen tutkimusaineiston ansiona on se,

että se pysyttäytyy kvantitatiivista tutkimustapaa lähempänä tajunnallisten merkityssuhteiden perusrakennetta<sup>35</sup>. Kokemus nähdään perusrakenteeltaan psykologian, kasvatustieteen ja hoitotieteen tutkimuksissa yleensä samanlaisena<sup>36</sup>.

Tässä tutkimuksessa vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneiden naisjohtajien kokemuksia tutkitaan fenomenografisen tutkimusotteen pohjalta. Fenomenografinen tutkimustapa nojaa hahmopsykologiseen koulukuntaan, jolle on tyypillistä kokemusten ja käsitysten kvalitatiivinen tutkiminen. Fenomenografiassa käsitellään sekä käsitteellisiä että kokemuksellisia asioita, sitä mitä ajatellaan ja sitä miten koetaan<sup>37</sup>.

Fenomenologiseen filosofiaan perustuva fenomenologinen menetelmä pyrkii kuvaamaan myös ihmisten kokemuksia<sup>38</sup>. Fenomenologia keskittyy siihen, mikä on olennaista - se mitä ilmiöstä ei voida ottaa pois. Tällä pyritään löytämään se, mikä on keskeisintä niissä käsitteissä, joita käytämme<sup>39</sup>. Sanan mukaisesti fenomenologia tarkoittaa oppia ilmiöistä. Fenomenologisessa tutkimuksessa peruslähtökohtana on se, että tutkittavan ilmiön tarkasteleminen osina ei ole erityisen hedelmällistä ihmisen kokemuksen kannalta. Fenomenologiassa ollaan kiinnostuneita siitä, miten ihminen kokee ilmiön mihin hän on suhteessa. Fenomenologisen ajattelun mukaan ilmiö koetaan erilaisina laatuina. Ilmiön merkitys ilmiötä havainnoivalle subjektille on kokemuksen laadullinen sisältö.<sup>40</sup> Fenomenologisen analyysin jälkeen tutkimuksen tuloksena tutkittavasta ilmiöstä tuotetaan kuvaus. Kuvaus ei ole tutkimukseen osallistuneiden kertomusten referointia sellaisenaan, vaan analyysivaiheessa tulkinnan avulla paljastuneiden merkityskokonaisuuksien esittämistä mielekkäässä muodossa<sup>41</sup>.

Kokemuksia tutkittaessa aineistonkeruu tapahtuu pääsääntöisesti haastattelemalla. Tutkimusaineiston hankinta tulisi järjestää siten, että tutkija vaikuttaisi mahdollisimman vähän kokemuksiin, joita tutkittavat tuovat haastattelutilanteessa esiin. Haastattelutilanteesta pyritään rakentamaan sellainen, jossa tutkittavat voivat kuvata juuri niitä kokemuksia, jotka he arkipäiväisessä elämässään tutkijaa kiinnostavaan asiaan liittävät<sup>42</sup>.

Kvalen (1983) mukaan kvalitatiivisessa tutkimushaastattelussa haastattelijan päätehtävä on saada tutkittava kuvamaan kokemuksiaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Kvalitatiiviset tutkimushaastattelut keskittyvät elämismaailmaan pyrkimyksenä tavoittaa haastateltavan kokemusten keskeisiä sisältöjä. Haastattelussa paneudutaan tiettyjen ihmisten konkreettisesti koettuihin maailmoihin. Tutkimushaastattelun kvalitatiivisuus viittaa pyrkimykseen hankkia tietoa elämismaailmassa olevasta ilmiöstä mahdollisimman monesta laadullisesti erilaisesta

näkökulmasta. Tutkimushaastatteluilta pyritään siihen, että haastateltava kuvaa kokemuksiinsa mahdollisimman yksityiskohtaisesti ilman omaa tarkoituksellista tulkintaa. Tutkittavan ilmiön kokemusten analyttinen erittely on tutkijan, ei tutkittavan tehtävä. Tutkittavan tutkimushaastattelussa kuvaamat kokemukset liittyvät konkreettisiin elämäntilanteisiin, eivätkä ole luonteeltaan yleisiä mielipiteitä tai käsityksiä asioista. Tutkimushaastattelussa tulisi keskittyä tiettyihin teemoihin ja siinä ohjaamaan haastateltavaa kertomaan tietyistä sisältöalueista, mutta toisaalta on varottava vaikuttamasta haastateltavan ilmaisun sisältöön. Tutkimushaastattelun vuorovaikutukselliseen tilanteeseen tulisi kiinnittää erityinen huomio. Haastattelu saattaa olla haastateltavalle myönteinen kokemus, koska siinä haastateltavan kokemuksiin kohdistetaan arkielämälle usein vieras, intensiivinen ja pitkäkestoinen huomio.<sup>43</sup>

Tulkinta on laadullisen tutkimuksen päämenetelmä. Tutkittaessa yksittäisten ihmisten kokemusmaailmaa, tulkinta on se menetelmä, joka tunnistaa tutkimuskohteen laadun. Tutkijan valitsema tutkimusote ratkaisee lopullisesti, miten ihmisten kokemuksia lopulta analysoidaan.

Kokemuksen analysoinnissa on lähtökohtana, että tutkittavat ilmiöt ovat sellaisenaan läsnä elämismaailmassa, mutta muodossa, joka ei avaudu käsitteellistämislle ja ymmärtämiselle suoraan<sup>44</sup>. Tutkijan tulee rajata tämä kokonainen maailma siten, että tutkittavasta aineistosta valitun analysoinnin periaatteiden mukaan tutkimuksen tulokset pystytään saamaan ymmärrettäviksi<sup>45</sup>. Tutkijan on aina pyrittävä saavuttamaan toisen ihmisen kokemus sellaisena kuin haastateltavat sen kokevat. Kokemuksen sisältöjen etsiminen perustuu aina tutkijan tietoiseen valintaan tutkimuksen tavoitteista, tämän takia tutkijan tulee kyetä perustelemaan kokemusten tutkiminen<sup>46</sup>.

Tässä tutkimuksessa haastattelujen avulla saatu aineisto analysoidaan ja tulkitaan fenomenografisen tutkimusotteen periaatteita noudattaen. Fenomenografiassa on tarkoituksena ymmärtää jokaisen tehdyn haastattelun merkityssisältö ja siirtyä sen jälkeen käsitysten väliseen vertailuun<sup>47</sup>. Käsityksellä ymmärretään kokemuksen ja ajattelun avulla muodostettua kuvaa jostakin ilmiöstä<sup>48</sup>. Analyysin tarkoituksena on löytää laadullisesti erilaiset tavat ymmärtää tutkittava ilmiö<sup>49</sup>. Näistä laadullisesti erilaisista käsityksistä käytetään fenomenografiassa nimitystä kuvauskategoriat. Aineistosta muodostuneita kuvauskategorioita käytetään tutkimuksen raportoinnissa, koska niiden avulla päästään tuloksiin, joita on myös muiden helppo ymmärtää ja sisäistää.

### 3.4 Sotilasorganisaatio

Organisaatiolla ymmärretään järjestelmää, jossa sen osia on järjestelty tarkoituksenmukaiseksi kokonaisuudeksi tietyn tavoitteen saavuttamiseksi tai sen toteuttamiseksi<sup>50</sup>. Organisaation yksi perusominaisuuksia on hierarkia, jonka mukaan järjestelmän eri osille määräytyy erilainen asema organisaatiossa. Olennaista on myös se, että eri osien toiminta edellyttää yhteistoimintaa, jotta organisaatio kykenee toimimaan tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Suomalainen yleiseen asevelvollisuuteen perustuva sotilasorganisaatio voidaan Etzionin (1970) organisaatiotypologian mukaan lukea normatiivisen ja pakko-organisaatio välimuodoksi. Pakko-organisaation vallankäyttö perustuu yhteiskunnan antamaan valtuutukseen. Pakottavat organisaatiot ovat Etzionin mukaan organisaatioita, joissa alempien organisaatiotasojen henkilöstön työsuoritusta ylläpidetään pakolla ja joissa alempien organisaatiotasojen henkilöstö on tästä syystä erittäin vieraantunut<sup>51</sup>. Sotilasorganisaatiossa pakkovaltaa edustaa pakkokeinojen olemassaolo ja niiden käyttö. Normatiivisen organisaation vallankäyttö perustuu symbolisiin palkintoihin sekä rangaistuksiin<sup>52</sup>. Normatiivisissa organisaatioissa käytetään normatiivista valtaa henkilön valvonnassa, tällaisissa organisaatioissa henkilöstö on voimakkaasti organisaation toimintaan sitoutunut<sup>53</sup>. Sotilasorganisaatiota voidaan verrata myös mekaaniseen organisaation sen ominaisuuksien puolesta. Burns ja Stalkerin (1961) mukaan mekaanista organisaatiota leimaa vahva hierarkisuus ja vallan keskittyneisyys ylimmälle johdolle, joka ohjaa organisaation toimintaa säännöin ja määräyksin<sup>54</sup>.

Organisaatiokulttuuri koostuu monista ihmisten käyttäytymistä säätelevistä tekijöistä. Näitä ovat uskomus- ja arvojärjestelmät, organisaation tekninen kehitysaste, tehtävät sekä niihin liittyvät normit. Organisaatiokulttuuri säätelee siis jäsentensä käyttäytymistä. Organisaatiokulttuurin keskeinen ominaisuus on säilyvyys. Organisaatiokulttuuri siirtyy traditionaalisen sukupolvelta toiselle. Kulttuurin siirtyminen edellyttää oppimista, kulttuurin sisäistämistä. Laajemmin ajateltuna kulttuuri sisältää ne arvot ja normit, jotka muovaavat käyttäytymistä organisaatiossa<sup>55</sup>. Kulttuurit mielletään usein melko pysyviksi, tosin aikaa myöten käsitykset ja arvostukset muuttuvat. Kulttuuri pitää sisällään instituutioita, kielen, tapoja ja sosiaalisia suhteita, joiden muuttaminen on erittäin vaikeaa ja hidasta.<sup>56</sup>

Sotilasorganisaatio on vapaaehtoiseen asepalvelukseen astuvalle naiselle ja varusmiespalvelustaan suorittavalle miehelle uusi organisaatiokulttuuri, jonka osaksi he asepalveluksen aloittamisen myötä liittyvät. Tämän organisaatiokulttuurin vaatimuksiin ja sääntöihin heidän on



asepalveluksen aikana sopeuduttava. Näistä tekijöistä käytetään tutkimuksessa nimitystä sotilasorganisaation erityispiirteet.

Organisaatiota tarkasteltaessa on hyvä muistaa, että virallisen organisaation lisäksi siihen kuuluu myös epävirallisia organisaatioita. Voidaan ajatella, että organisaation virallinen rakenne on vain osarakenne. Ihmisten muodostamiin organisaatioihin muodostuu epävirallisia rakenteita, kuten valta- ja alistussuhteita, tunnesuhteita, normistoja, ryhmittymiä, klikkejä sekä erilaisia ihmissuhdejärjestelmiä<sup>57</sup>. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan lähemmin tarkastella niitä epävirallisia organisaatioita, jotka toimivat sotilasorganisaation sisällä.

Sotilasorganisaatiot ovat erittäin laajoja ja monimuotoisia organisaatioita, joiden rakenteisiin vaikuttavat yhteiskunnan poliittiset, kulttuurilliset, sosiaaliset ja taloudelliset päämäärät<sup>58</sup>. Sotilasorganisaatiolle on ominaista järjestelmä, jossa rauhan ajan organisaatio on samalla sodan ajan kokoonpanon runko. Sotilasorganisaation toimintaa kuvaa hierarkkinen, suora pyramidiorganisaatio, jossa käskeminen tapahtuu ylhäältä alaspäin. Tähän liittyy mm. kuri ja pakkoon perustuva vallankäyttö. Kuri viittaa erityisesti sotilaskurin ymmärtämiseen ja hyväksymiseen. Tutkimuksissa on havaittu, että asepalveluksen alkuaikoina kurin hyväksyminen on vaikeampaa kuin myöhemmin, jolloin alkuvaiheen negatiiviset reaktiot muuttuvat sotilaskurin suurempaan hyväksymiseen.<sup>59</sup>

Armeijassa pakkoon perustuva vallankäyttö on esillä enemmän kuin missään muussa aiemmassa organisaatiossa, johon palvelukseen astuva mies tai nainen on ollut kosketuksessa. Sotilaallinen auktoriteetti perustuu dominointiin, jonka pohjalta käyttäytymistä ohjaillaan tarkoin termein. Nämä normit sisältävät käsityksen halutusta käyttäytymisestä. Tähän dominointiin kuuluvat uhat ja negatiiviset sanktiot, mitkä tuottavat organisaatiossa mekaanista kuuliaisuutta.<sup>60</sup>

Stoufferin mukaan siviililaitokset eroavat sotalaitoksesta kolmella tavalla. Ensimmäiseksi armeija on autoritääriäinen organisaatio, joka vaatii jäykkää tottelemista. Toiseksi armeijassa vallitsee voimakkaasti kerrostunut sosiaalinen järjestelmä, jossa muodollinen sekä yksityiskohtainen tottelemisen ja kunnioituksen osoittamisen hierarkia perustuu virallisiin säädöksiin. Kolmanneksi armeijassa painotetaan asioiden suorittamista traditionaalisella tavalla ja organisaatio vieroksuu oma-aloitteellisuutta.<sup>61</sup>

Teoksessaan 'Minuuden riistäjät' Goffman (1961) on todennut, että on sotalaitos yksi monista totaalisista laitoksista. Tällaisia totaalisia laitoksia ovat muun muassa armeijan lisäksi vanhainkodit, mielisairaalat, vankilat ja kuritushuoneet. Sotalaitos on perustettu tuotannollisten tai koulutustehtävien tehokasta suoritusta varten ja sen olemassaolo selitetään instrumentaalisin perustein. Tunnusmerkkinä näille totaalisille laitoksille, johon armeijakin kuuluu, voidaan erottaa neljä piirrettä. Ensimmäiseksi elämän eri puolet tapahtuvat samassa paikassa ja yhden ainoan auktoriteetin alaisena. Toiseksi jäsenen päivärutiinin jokainen vaihe suoritetaan suuressa ryhmässä, jolloin heitä kohdellaan samalla tavalla joukon jäsenenä. Kolmanneksi päivärutiinit noudattavat tiukkaa etukäteen suunniteltua aikataulua. Neljänneksi nämä kaikki pakolliset toimet noudattavat yhtä ainoata rationaalista suunnitelmaa, jonka väitetään toteuttavan laitoksen virallista päämäärää.<sup>62</sup>

Sotilasorganisaatiolle on luonteenomaista hyvin intensiivinen yhdessäolo ja asuminen joukkomajoituksessa, jotka ovat osa standardoitua elämäntilannetta. Armeija on myös sosiaalinen kokemus, ja siellä on pakko tulla toimeen niin esimiesten kuin palvelustovereidenkin kanssa, mikä kasvattaa joustavuuteen. Toisaalta lähes jatkuva yhdessäolo toisten kanssa saatetaan kokea yksilöllisyyttä rajoittavaksi tekijäksi tai tietyssä mielessä yksityisyyden loukkaukseksi.<sup>63</sup>

Vapaaehtoista asepalvelusta suorittaessaan nainen tulee osaksi sotilasorganisaatiota, jonka kaltaiseen organisaatioon hän ei ole aikaisemmin kuulunut ja johon hänen tulee sopeutua. Sopeutumisella ymmärretään sitä, miten naiset sopeutuvat uuteen sosiaaliseen tai kulttuuriin ympäristöön. Sosiaalistumisesta puhutaan silloin, kun tarkoitetaan yksilön vuorovaikutuksellista sopeutumista tietyn organisaation tai kulttuurin jäseneksi.

Naisten sopeutuminen sotilasorganisaatioon riippuu monista eri tekijöistä. Näitä ovat mm. heidän synnynnäisten ja opittujen taitojen kautta kehittyneet kyvyt. Osaltaan sopeutumiseen vaikuttaa myös naisten asepalvelusta kohtaan tuntemat motivaatiotekijät. Naisten sopeutuminen sotilasorganisaation asettamiin vaatimuksiin saattaa olla helpompaa kuin miehillä, koska naiset ovat hakeutuneet asepalvelukseen vapaaehtoisena. Tällöin heidän motivaatiotekijänsä sotilasorganisaatioon sopeutumiseen ovat korkeat. On vaikea sanoa mitään yleistä sopeutumisesta, koska kuriin sopeutumisessa ja vallankäytön kohteena olemisessa esiintyy suuria yksilöllisiä eroja. Myös sosiaalinen sopeutuminen sotilasorganisaatioon saattaa olla hyvinkin eritasoista yksilöstä riippuen. Naisten kokemat ulkoiset- ja sisäiset paineet sotilasorganisaatiossa saattavat olla huomattavasti miehiä korkeammat, naisten vapaaehtoisuudesta ja sukupuolesta johtuen. Edellämainitut tekijät saattavat myös vaikuttaa sotilasorganisaatioon

sopeutumiseen. Se, miten naiset hyväksytään osaksi sotilasorganisaatiota ja miten he onnistuvat asepalveluksen aikaisissa tehtävissä vaikuttanevat myös sopeutumisessa sotilasorganisaatioon.

Sotilasorganisaatio on edustanut perinteisesti hyvin miehistä, maskuliinista organisaatiota. Sotilasorganisaatiota pidetään yleisesti maskuliisena miesten kouluna, joka on pohjautunut pitkälti traditionaaliin käyttäytymismalleihin. Sotilasorganisaatiota on pidetty perinteisesti miehisen identiteetin vahvistaja. Naiseus ja naiset ovat edustaneet aikaisemmin sotilasorganisaatiossa juuri edelläkuvattua päinvastaista mallia.

Ennen naisten tuloa osaksi suomalaista sotilasorganisaatiota, negatiivista palautetta miehille annettaessa heitä saatettiin nimittää naisiksi tai neideiksi. Naisten tulo vapaaehtoisen asepalveluksen kautta osaksi sotilasorganisaatiota on vaikuttanut monilla eri tavoilla käytännön toimintaan. Tiettyjä perinteisiä arvoja ja maskuliinisia käyttäytymismalleja on muutettu tai ne ovat naisten asepalveluksen alkamisen myötä käytännön syistä johtuen muuttuneet. Sotilasorganisaatiossa toimivat kouluttajat ovat joutuneet pohtimaan omia arvojaan, asenteitaan sekä sotilaskoulutukseen perinteisesti liitettyä miehistä kielenkäyttöä ja sen soveltuvuutta nykyisessä tilanteessa.

Forden (1995) käsityksen mukaan naissotilaiden mukaan tulo osaksi sotilasorganisaatiota ei ole muokannut vallitsevaa maskuliinista diskurssia, jossa todellisia taistelijoita ovat vain miehet. Esimerkiksi Persianlahden sotaan osallistuneet naiset esitettiin Brittiläisissä lehdissä seksuaalisuuteen liittyvien diskurssien avulla kuten, uhreina, äiteinä tai seksiobjekteina. Naisten tulo osaksi sotilasorganisaatiota on Forden mukaan paremminkin vahvistanut perinteisiä sukupuolirooleja kuin haastanut tai muuttanut niitä, koska naisiin viittaaminen seksin kautta korostaa entisestään armeijan miehisyyttä.<sup>64</sup>

Arvioitaessa sotilasorganisaation merkitystä johtamisympäristönä, tarkastelu on ulotettava historiaan, sillä perinteillä on erityinen merkitys tämän ilmiön analyysissä. Sotilasorganisaation perinteisen voimakkaan hierarkian yhteyttä nykyiseen sotilasjohtamiseen ei voida näin ollen sivuuttaa. Vuosikymmenten aikana suljetun järjestelmän sisällä muodostuneet perinteiset johtajuusmallit ja johtamistyyli ovat yhteydessä vielä nykyäänkin sotilasorganisaatiossa tapahtuvaan johtamistoimintaan. Voimakas hierarkia yhdistetään usein siihen, kuinka paljon toiminnanvapautta yksittäinen johtaja voi omassa johtamistoiminnassaan käyttää. Yleinen

käsitys on, että sotilasorganisaation hierarkia ei anna mahdollisuutta juurikaan omaan toiminnanvapauteen johtamissuorituksissa.<sup>65</sup>

Sotilasorganisaatio asettaa vapaaehtoiseen asepalvelukseen astuvalle naiselle ja varusmiespalvelustaan suorittavalle miehelle tiettyjä vaatimuksia. Näihin vaatimuksiin heidän on asepalveluksen aikana sopeuduttava. Sotilasorganisaation erityispiirteiden vaikutusta vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneiden naisjohtajien johtamistoimintaan on vaikeaa arvioida. Sotilasorganisaation vaikutukset naisjohtajiin saattavat olla monilta osin yksilöllisiä. Sotilasorganisaation vaikutus naisiin ja heidän johtamistoimintaan saattaa olla voimakkaampaa kuin miehiin kohdistuva vastaava vaikutus. Tämä voi johtua sotilasorganisaation hierarkkisesta ja maskuliinisesta ympäristöstä, jonka osaksi naiset tulevat suorittaessaan vapaaehtoista asepalvelusta.

### 3.5 Naisten vapaaehtoinen asepalvelus

Puolustusvoimat järjestää eduskunnan säätämän lain mukaisesti vapaaehtoisille naisille asepalveluksen. Naisten vapaaehtoinen asepalvelus järjestetään olemassa olevan varusmieskoulutusjärjestelmän puitteissa. Varusmieskoulutuksen päämääränä on kouluttaa varusmiehistä joukko-osastoissa sodan ajan joukkoihin sijoitettavaa henkilöstöä. Varusmiespalvelus kestää miehistötehtäviin koulutettavilta 180 ja erityistaitoa vaativiin tehtäviin 270 vuorokautta. Upseereiksi, aliupseereiksi ja miehistön vaativimpiin erityistehtäviin koulutusaika on 362 vuorokautta. Palvelusajat ovat miehillä ja naisilla samankapuiset.

#### 3.5.1 Naisten vapaaehtoisen asepalveluksen lain valmistelut

1970-luvulla naisille avattiin monissa maissa mahdollisuus osallistua vapaaehtoiseen asepalvelukseen. Naisten tehtävät olivat tuolloin pääosin erilaisia huollon tehtäviä. Useimmissa maissa naiset olivat kuitenkin tyytymättömiä pelkästään sekundäärisotilaan tehtäviin. Niinpä 1980-luvulla naisille avattiin asteittain mahdollisuus osallistua myös taistelutehtäviin. Tosin termi 'taistelutehtävät' on joustava käsite ja se ymmärretään monissa maissa vieläkin eri tavoilla<sup>66</sup>.

1990-luvun alussa Suomen lisäksi vain kolmessa muussa Länsi-Euroopan maassa naisilla ei ollut mahdollisuutta hakeutua aseelliseen palvelukseen. Muut Pohjoismaat olivat Suomea



lukuunottamatta hyväksyneet naisten asepalveluksen aikaisemmin. Norjassa naisilla on ollut mahdollisuus hakeutua vapaaehtoiseen asepalvelukseen vuodesta 1977 lähtien. Tällöin naisille annettiin mahdollisuus palvella vapaaehtoisena puolustusvoimissa, ei kuitenkaan laistelutehtävissä. Vuonna 1985 Norjassa avattiin naisille kaikki sotilaalliset tehtävät. Ruotsissa annettiin laki vuonna 1978, joka mahdollisti naisten osallistumisen asepalvelukseen. Kaikki päällystön tehtävät avattiin naisille Ruotsissa vuonna 1989. Kaikissa länsimaissa naisten asepalvelus perustuu vapaaehtoisuuteen riippumatta siitä onko maassa asevelvollisuuteen perustuva armeija tai ammattiarmeija. Tällä hetkellä Pohjoismaissa naisilla on mahdollisuus palvella kaikissa aseellisissa tehtävissä ilman rajoituksia.<sup>67</sup>

Naisten mahdollisuus osallistua laajemmin maanpuolustustoimintaan on otettu esiin Suomessa muutaman kerran viimeisten vuosikymmenten aikana. Puolustusministeriön (1969) asettaman toimikunnan ”Naiset ja kriisiajan tehtävät” tehtävänä oli selvittää, millaisiin tehtäviin kriisiaikana naisia tarvittaisiin ja miten heidän palvelukseen kutsuminen olisi suoritettava. Parlamentaarisen valmiuslainsäädäntökomitean mietinnön (1979) mukaisesti, naiset tulisi ennakolta varata ja kriisitilanteissa sijoittaa koulutustaan vastaavaan poikkeusolojen tehtävään. Puolustusministeriön (1989) asettaman työryhmän ”Puolustusvoimien henkilöstö 2000” mukaan, kysymys naisille annettavasta vapaaehtoisuuteen perustuvasta maanpuolustus-koulutuksesta tulisi ottaa vakavasti esille. Vuonna 1992 puolustusministeriön asettaman työryhmän tehtävänä oli selvittää naisten asemaa puolustusvoimissa. Työryhmä otti kantaa naisten rooliin sotilaallisissa tehtävissä. Suomessa naisten osallistuminen työelämään oli korkeimmalla tasolla Euroopassa. Naisten koulutustaso oli jatkuvasti noussut, sekä naisten oma sosiaalinen ja poliittinen aktiivisuus oli lisääntynyt. Näistä tekijöistä johtuen työryhmä piti luonnollisena kehityksenä sitä, että naisille avattaisiin mahdollisuus päästä uusiin tehtäviin myös Suomen puolustusvoimissa.<sup>68</sup>

Puolustusministeriön 10.1.1992 asettaman toimikunnan tehtävänä oli selvittää, miten naisten mahdollisuuksia osallistua maanpuolustukseen voitaisiin parantaa. Toimikunta otti nimekseen ”Naiset ja sotilaallinen maanpuolustus toimikunta”. Toimikunnan tehtävänä oli selvittää, olisiko naisille tarvetta järjestää mahdollisuus vapaaehtoisen asepalveluksen suorittamiseen. Toimikunnan tuli myös selvittää, onko puolustusvoimissa palveleville naisille tarvetta järjestää sellaista koulutusta, että naiset voisivat sitä kautta edetä sotilasvirkoihin. Selvityksensä perusteella toimikunnan tulisi tehdä tarpeelliset lainsäädäntö- ja muut toimenpide-ehdotuksensa.<sup>69</sup>

Tehtyjen selvitysten perusteella sekä naisten asemassa tapahtuneen kehityksen johdosta toimikunta ei nähnyt perusteita sille, että sotilaallisen maanpuolustuksen tehtävät pidettäisiin edelleen suljettuna naisilta pelkästään sukupuolen perusteella. Kaikkien tehtävien tulisi olla avoinna kaikille kansalaisille kunkin yksilöllisten kykyjen ja ominaisuuksien mukaisesti. Toimikunnan mielestä oli tärkeää, ettei puolustusvoimat tässä suhteessa poikkeaisi muusta yhteiskunnasta. Tärkeää oli myös, että tällä tavalla maanpuolustus tunnustettaisiin kaikkien yhteiseksi asiaksi. Toimikunta ehdotti, että naisille avataan mahdollisuus hakeutua vapaaehtoiseen asepalvelukseen ja sitä kautta sotilasvirkoihin.<sup>70</sup>

### 3.5.2 Naisten vapaaehtoisen asepalveluksen toteutus

Laki naisten vapaaehtoisesta asepalveluksesta hyväksyttiin Eduskunnassa 17.2.1995 toimikunnan tekemien ehdotusten mukaisesti. Lain mukaan nainen voidaan ottaa varusmiespalvelusta vastaavaan vapaaehtoiseen asepalvelukseen, mikäli hän on Suomen kansalainen, iältään 17-29 -vuotias sekä terveydeltään ja muilta henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan asepalvelukseen sopiva. Asepalvelukseen astumisen jälkeen naiseen sovelletaan kaikkia niitä säännöksiä, jotka koskevat asevelvollisuuslain mukaisesti varusmiespalvelukseen määrättyjä miehiä.<sup>71</sup>

Naisilla on kuitenkin mahdollisuus ilmoittaa ennen asepalveluksen alkamista kirjallisesti, etteivät he tule aloittamaan asepalvelusta. Asepalvelusta suorittavalla naisella on lisäksi oikeus 45 vuorokauden kuluessa palvelukseenastumisesta keskeyttää palvelus. Lain mukaan myös joukko-osaston komentaja voi peruuttaa 45 vuorokauden kuluessa asepalveluksesta annetun määräyksen vamman, sairauden, ilmeisen sopimattomuuden tai muun vastaavan syyn perusteella. Tämän määräajan jälkeen palvelus voidaan keskeyttää ainoastaan samoilla perusteilla kuin miestenkin palvelus. Palveluksen jälkeen naiset siirretään miesten tapaan reserviin. Naiset ovat näin ollen velvollisia osallistumaan myös kertausharjoituksiin. Asepalveluksen suorittanut nainen on asevelvollisuuslain alainen sen vuoden loppuun, jona täyttää 60 vuotta.<sup>72</sup>

Sotilasläänit järjestävät palvelukseen hakeutuville naisille valintatilaisuudet. Sotilasläänien esikunnat kutsuvat valintatilaisuuteen ne hakijat, jotka täyttävät asepalvelukseen astumisen edellytykset<sup>73</sup>. Naiset voivat hakea palvelukseen kaikkiin puolustushaaroihin sekä jokaiseen aselajiin. Vuodesta 1996 alkaen naisilla on ollut mahdollisuus hakea myös erikoisjoukkoihin. Vuodesta 2000 alkaen naiset ovat voineet hakea palvelukseen kaikkiin joukko-osastoihin.

Valintatilaisuudessa valintalautakunta haastattelee hakijat. Hakijoille suoritetaan lisäksi psykologinen testi sekä lääkärintarkastus hakijan palveluskelpoisuuden määrittämiseksi. Tärkeimpinä valintaperusteina käytetään hakijan henkilökohtaisia ominaisuuksia, koulutusta sekä sitä, että valitut olisivat mahdollisimman sopivia koulutettavaksi puolustusvoimien reserviin. Valintatilaisuudessa saamiensa tietojen perusteella sotilasläänin esikunta valitsee ne hakijat, jotka hyväksytään suorittamaan asepalvelusta.<sup>74</sup>

Naisten vapaaehtoinen asepalvelus toteutetaan sisällöltään samanlaisena kuin miesten asepalvelus. Naisten asepalvelus toteutetaan mahdollisimman vähin erityisjärjestelyin ja puolustusvoimien kannalta taloudellisesti edullisin ratkaisuin. Asepalvelus suoritetaan yhdessä miesten kanssa. Naisten majoitus on järjestetty varuskunnittain tai perusyksiköittäin keskitetysti. Naisille on järjestetty kokonaan oma majoituskerros tai oma tupa. Naisten sotilasvaatetus on lähes sama kuin miehillä<sup>75</sup>. Naisia voidaan kouluttaa kaikkiin niihin tehtäviin, joihin miehiä koulutetaan. Naisilla on samanlaiset mahdollisuudet kuin miehillä päästä reserviupseerikouluun, aliupseerikouluun tai muihin erikoistehtäviin sekä myöhemmin sotilasuralle. Valinnat eri tehtäviin tehdään osoitettujen henkilökohtaisten näyttöjen perusteella sekä vertaamalla henkilökohtaisia ominaisuuksia ja tehtävän asettamia vaatimuksia.

Naisten vapaaehtoisen asepalveluksen mahdollistuessa vuonna 1995 asepalvelukseen haki 793 naista, joista 24 naista aloitti vapaaehtoiseen asepalveluksen syksyllä 1995. Ensimmäiset naiset suorittivat asepalveluksen Urheilukoulussa sekä Ilmavoimien Teknillisessä koulussa. Seuraavana vuonna palvelukseen astui 270 naista. Tuolloin naiset suorittivat palveluksen 13:ssa eri joukko-osastossa. Taulukon 1. mukaan vuosina 1995-1998 palvelleesta 943 naisesta reserviupseerikoulun on suorittanut 112 naista, aliupseerikoulun 487 naista ja miehistötehtävissä on palvellut 344 naista. Asepalveluksen on keskeyttänyt vuosittain noin 10% naisista. Osa naisista on keskeyttänyt asepalveluksen terveydellisistä syistä ja he tulevat suorittamaan asepalveluksen loppuun myöhemmin.<sup>76</sup>

## Taulukko 1.

Naisten jakautuminen johtajakoulutukseen.

Vuosi	Asepalveluksen suorittaneiden naisten määrä	Miehistö	Aliupseeri-koulu	Reserviupseeri-koulu
1995	23	- / -	19 / 83%	4 / 17%
1996	248	61 / 25%	144 / 58%	43 / 17%
1997	394	150 / 38%	196 / 50%	48 / 12%
1998	278	133 / 48%	128 / 46%	17 / 6%
<b>Yhteensä</b>	943	344 / 36%	487 / 52%	112 / 12%

Lähde: PE:n tilastotietoja vapaaehtoista asepalvelusta suorittavista naisista (1999).

Huom: Taulukkoon ei ole huomioitu asepalveluksen keskeyttäneiden naisten määriä.

Vapaaehtoista asepalvelusta suorittavien naisten johtajakoulutukseen valikoitumisprosentit ovat korkeita. Reserviupseerikoulun suorittaa miehistä vuosittain noin 8% ja aliupseerikoulun noin 24%. Naisten osuus johtajakoulutuksen suorittaneista on näin ollen suhteessa korkeampi kuin miesten. Tähän vaikuttavat monet eri tekijät. Yksi merkittävä tekijä on se, että naiset tulevat suorittamaan asepalveluksen vapaaehtoisina. Naisilla on tästä johtuen korkeampi motivaatio suorittaa asepalvelus hyvin. Heillä on myös merkittävästi suurempi tahto päästä johtajakoulutukseen kuin miehillä<sup>77</sup>. Yhtenä syynä naisten korkeisiin johtajakoulutusmääriin on voinut olla se, että kouluttajat tiedostamattomasti halusivat edistää tasa-arvon toteutumista johtajavalinnoissa. Tämän suuntaista käyttäytymistä kouluttajien taholta saattoi esiintyä varsinkin naisten vapaaehtoisen asepalveluksen alkuaikoina.

Toisaalta naisten korkeisiin johtajakoulutusmääriin on voinut vaikuttaa se, että ensimmäisinä vuosina naisten vapaaehtoiseen asepalvelukseen hakeutui määrällisesti enemmän pidemmälle koulutettuja naisia kuin tällä hetkellä. Alkuaikoina palvelleiden naisten keski-ikä oli korkeampi kuin miehillä, mikä sinällään lisäsi heidän elämäkokemuksen määrää miehiin verrattuna. Nämä tekijät vaikuttivat epäilemättä myös naisten asepalveluksessa pärjäämiseen ja motivaatioon<sup>78</sup>. Naisten suhteellinen osuus johtajakoulutuksen suorittaneista on viime vuosina tasaisesti ajan laskenut. Tähän on saattanut vaikuttaa se, että alkuvaiheessa johtajakoulutukseen valittava aines oli korkeatasoisempaa kuin nykyisin.



Viime vuosina naisten vapaaehtoiseen asepalvelukseen hakeutuvien naisten määrä on laskenut. Naisten vapaaehtoiseen asepalvelukseen hakeneiden naisten määrä on ollut vuosittain seuraava: vuonna 1995 (793 naista), 1996 (679), 1997 (705), 1998 (444), 1999 (555) ja vuonna 2000 (517)<sup>79</sup>. Tilastoon ei ole huomioitu erikoisjoukkoihin kuten laskuvarjojääkäreiksi, sukeltajiksi tai lentäjiksi hakeneita naisia. Naisten asepalveluksen mahdollistuessa 1990-luvun puolivälissä oli nähtävissä selkeä hakijoiden patoutunut määrä, joka purkautui kolmen vuoden sisällä. Naisten kiinnostusta lisäsi alkuvaiheessa naisten asepalveluksen saama suuri julkisuus. Monen naisen hakeutumiseen asepalvelukseen vaikutti myös ilmiö, "kun kaveri haki niin haempa minäkin". Viimeisten kolme vuoden aikana hakijoiden määrä on tasaantunut noin 500 hakijaan vuosittain. Nykyiset hakijamäärät ovat luultavasti lähellä sitä tasoa, mikä hakijoiden määrä tulevaisuudessa tulee olemaan. Tällä hetkellä hakijoiden määrä vastaa puolustusministeriön tavoitetta ottaa 1-2% naisten ikäluokasta vuosittain vapaaehtoiseen asepalvelukseen.

### 3.6 Naiset ja johtajuus

Naisten osuus päätöksenteossa ja johtajuudessa on noussut julkisen keskustelun kohteeksi viime vuosina. Tähän ovat vaikuttaneet mm. ennusteet siitä, että 1990-luku olisi ns. pehmeän johtajuuden aikaa, joka huomioi nimenomaan ihmisiä<sup>80</sup>. Tällaista johtajuutta on luonnehdittu naisten alueeksi, naisten vahvuudeksi. Keskustelua on myös herättänyt naisten aseman paraneminen, naisjohtajien määrän kasvaminen, tärkeissä viroissa toimivien naisten määrän kasvaminen sekä sukupuolten tasa-arvon lisääntyminen. Viime aikoina sukupuolen tasa-arvon ymmärtämisessä on siirrytty samanlaisuusajattelusta samanarvoisuusajatteluun. Lähtökohtana ajattelulle oli se, että miesten asemaa pidettiin mittana ja tavoittelemisen arvoisena<sup>81</sup>. Naisten vapaaehtoinen asepalvelus otettiin alkuvaiheessa monissa yhteyksissä esiin puhuttaessa tasa-arvon lisääntymisestä.

#### 3.6.1 Johtajuuden yleisiä käsitteitä

Johtajuudesta on olemassa useita erilaisia käsitteitä ja määritelmiä. Yleensä ne eivät poikkea toisistaan kovinkaan paljon. Yhteistä niille on se, että niitä ei sidota suoranaisesti mihinkään tietyn tyyppiseen organisaatioon. Johtajuutta nähdään ja sitä koetaan esiintyvän lähes kaikissa eri tilanteissa.

Johtajuudella tarkoitetaan joko johtajana olemista tai johtajan asemaa. Johtajasta, jolla on alaisia, käytetään usein nimitystä esimies.<sup>82</sup> Johtajan asema voi olla virallinen tai epävirallinen. Virallisessa asemassa olevan johtajan asema perustuu lakiin, asetukseen tai muuhun säädökseen. Epävirallinen asema perustuu organisaation sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin.<sup>83</sup> Näin ollen aina, kun yksilö pyrkii vaikuttamaan jonkun toisen käyttäytymiseen, kyseinen yksilö on potentiaalinen johtaja ja vaikuttamisyrityksen kohteena oleva yksilö potentiaalinen johdettava riippumatta siitä, onko kyseinen henkilö esimies, alainen, ystävä tai tietty ryhmä.<sup>84</sup>

Tässä tutkimuksessa johtamisella tarkoitetaan niitä johtajan toimenpiteitä, joiden avulla hän saa johtamansa organisaation ja sen jäsenet toimimaan organisaation päämäärien edellyttämään suuntaan. Johtaminen on vuorovaikutusta johtajan ja alaisen välillä<sup>85</sup>. Johtajuutta voidaan kuvailla prosessina, joka vaikuttaa johonkin ryhmään tietyssä tilanteessa, tietyssä ajankohtana ja tietyissä olosuhteissa<sup>86</sup>.

Johtamisen kohteen mukaan toiminnot voidaan jakaa kahteen osaan: toiminnan johtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Luokat eivät ole toisiaan pois sulkevia, vaan ovat eri näkökulmia johtamistapahtumaa tarkasteltaessa<sup>87</sup>. Johtajan asema organisaatiossa vaikuttaa siihen, kumpi osa-alueista on hallitsevampi<sup>88</sup>. Toiminnan johtamisen kautta pyritään hallitsemaan tuloksen saavuttamiseen liittyvät asiat työn suunnittelu-, toteutus- ja seurantavaiheissa<sup>89</sup>. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että toiminnan johtaminen onnistuisi hyvin, jos ihmisten johtaminen kokonaan unohdettaisiin. Ihmisten johtamisella tarkoitetaan sellaista johtamistyyliä, jossa korostuu henkilösuhteiden merkitys. Ihmisten johtamisen tasoina ymmärretään oman itsensä johtaminen, ryhmän johtaminen ja koko organisaation henkilöstön johtaminen<sup>90</sup>.

Menestyksellinen toiminta esimiehenä edellyttää seuraavien taitojen hallintaa: teknisiä taitoja, käsitteellisiä taitoja ja ihmisiin liittyviä taitoja. Teknisillä taidoilla tarkoitetaan esimiehen kykyä käyttää tietoa, menetelmiä, tekniikoita ja välineitä, jotka ovat välttämättömiä tehtävän suorittamiseksi. Käsitteellisillä taidoilla tarkoitetaan esimiehen kykyä ymmärtää organisaation kokonaisuuden monimutkaisuutta ja omien toimintojen liittymistä organisaation kokonaisuuteen. Ihmisiin liittyvät taidot edellyttävät esimieheltä kykyä työskennellä ihmisten kanssa ja heidän kauttaan.<sup>91</sup>

Johtaminen on käyttäytymistä. Jotta johtaminen olisi tuloksellista, käyttäytymisen tulee olla tarkoituksenmukaista, kuhunkin tilanteeseen ja yhteyteen sopivaa, koska esimies vaikuttaa aina käyttäytymisellään johdettaviin. Jotta vaikuttaminen olisi tuloksellista, on tunnettava omaa käyttäytymistä, sen vaikutuksia toisiin ja sen seurauksia.<sup>92</sup>

Tärkeää on siten tiedostaa yksilön merkitys kaiken johtamistoiminnan taustalla. Yksilön vaikutukset heijastuvat johtamiskäyttäytymisessä alaisten suuntaan, mikä luo perustan ihmisten johtamiselle.<sup>93</sup> Johtajan tulisi muodostaa itselleen kuva omasta johtamiskäyttäytymisestään. Johtamistoiminnan kehittymisen edellytyksenä on sisäisten käyttäytymismallien muuttaminen. Johtaja tarvitsee pohjaksi riittävää tietoa johtamiskäyttäytymisestä, siihen vaikuttavista tekijöistä, erilaisen käyttäytymisen vaikutuksista sekä käyttäytymisen ja johtamisen tuloksellisuuden välisistä yhteyksistä.<sup>94</sup>

Johtamiskäyttäytymisellä tarkoitetaan johtajan tietoisesti säätelemää vuorovaikutuksellista viestintää tietyssä tilanteessa. Sen kohteena voi olla yksittäinen alainen tai alaisten muodostama ryhmä. Laajennetun tulkinnan mukaan johtamiskäyttäytymisen piiriin voidaan lukea myös johtajan kommunikointi vertaistensa, esimiestensä ja sidosryhmien edustajien kanssa. Johtamiskäyttäytyminen perustuu johtajan valmiuteen saada aikaan johdettavissa haluttu vaikutus.<sup>95</sup>

Johtamiskäyttäytymistä säätelevät hyvin monet persoonalliset tekijät. Käyttäytymistä aikaansaavista tekijöistä tärkeimpiä ovat tarpeet, motiivit ja motivaatio. Ne muodostavat käyttäytymisen energiavaraston. Motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä yksilön muuttuva henkinen tila, joka määrää millä vireydellä ja mihin suuntautuneena yksilö toimii. Käyttäytymistä osoittavista ja kuvaavista tekijöistä tärkeimpiä ovat älykkyys, luovuus ja persoonalliset ominaisuudet. Kolmannen ryhmän muodostavat sosiaalista käyttäytymistä säätelevät arvot, asenteet, normit ja roolit.<sup>96</sup>

Arvojen ja asenteiden merkitys johtamiskäyttäytymisen säätelijänä on merkittävä. Arvo on arvostuksen tuloksena syntynyt vakiintunut varsin pysyväisluonteinen suhtautumistapa, joka ilmenee henkilön valinnoissa, sanoissa ja teoissa. Arvot suuntaavat ihmisen käyttäytymistä ja asenteita. Arvot muodostavat perustan ihmisen ratkaisuille ja päätöksille.<sup>97</sup> Asteet ovat vastaavasti kapea-alaisempia, pinnallisempia ja helpommin muuttuvia kuin arvot<sup>98</sup>. Normin ja arvon käsitteet esiintyvät usein yhdessä ja ne liittyvät kiinteästi toisiinsa. Normi ilmenee usein

ihmisten käyttäytymisen samankaltaisuutena. Normit lisäävät ihmisten käyttäytymisen ennustettavuutta ja näin yhteisön kiinteyttä sekä toimivuutta<sup>99</sup>.

Johtamiskäyttäytymisen muutokseen vaikuttavista tekijöistä yksi tärkeimmistä on palautteen saaminen. Saamansa palautteen pohjalta johtajan pitäisi voida muodostaa itselleen kuva johtamiskäyttäytymisestä. Puolustusvoimissa korostetaan jatkuvasti palautteen merkitystä varusmiesjohtajien johtamistaitojen ja -tyylien kehittämisessä. Saattaa olla, että kouluttajien on vaikeampi antaa palautetta naisjohtajalle kuin miesjohtajalle, koska heillä ei ole ollut aikaisempaa kokemusta naisten johtamiskäyttäytymisestä. Tämä saattaa vaikuttaa siihen, että naisten itselleen muodostama kuva johtamiskäyttäytymisestään saattaa kärsiä tai jäädä vajavaiseksi.

Johtajan rooli on vaativa, olipa sitten kyse nais- tai miesjohtajasta. Roolin kokemisella tarkoitetaan osittain johtajan omaa tulkintaa ja näkemystä siitä asemasta, jota johtajuus perinteisesti merkitsee, osittain sitä kokemusta johtajan roolista, joka on alaisilla. Se kokemus, joka johtajalla on roolistaan, ohjaa tapaa, jolla johtaja toimii. Se ohjailee myös työtehtäviä, joita johtaja pitää ominaan sekä vastuuta, jota johtaja kokee kantavansa. Roolin kokeminen ohjaa suhtautumista organisaatioon sekä alaisiin, ja se tulee esiin omaksutussa johtamistavassa.<sup>100</sup>

Johtajalla oleva rooli merkitsee myös tiettyä sosiaalista statusta. Sosiaalinen status rakentuu osaksi jonkinasteisesta sosiaalisesta arvonannosta riippuen siitä, kenellä rooli on. Osaksi se johtuu sosiaalisesta arvonannosta, jota johtaja nauttii toimiessaan tietyssä roolissaan. Johtajalla oleva sosiaalinen status ohjaa työntekijöiden johtajalle asettamia odotuksia, jotka vaikuttavat johtajan odotuksiin itsestään. Myös muut tekijät, kuten käsitys itsestä, persoonallisuus tai luonteenpiirteet vaikuttavat statuksen kokemiseen sekä johtamistapaan.<sup>101</sup>

Johtajalla oleva hierarkkinen rooli on tavallisesti muodollisesti annettu. Muodollisen johtajan lisäksi on olemassa sekundäärijohtajia, jotka jonkin henkilökohtaisen erityistaitonsa ansiosta koetaan johtajiksi. Nämä johtajat joko tukevat tai vastustavat muodollista johtajaa ja hänen toimintaa.<sup>102</sup> Asepalveluksen aikana sekundäärijohtajille saattaa muodostua suotuisa toimintaympäristö. Negatiivisesti käyttäytyvät sekundäärijohtajat saattavat vaikeuttaa merkittävästi naisten johtamistoimintaa sekä naisten johtamistyylien kehittymistä asepalveluksen aikana.

Käsitystä siitä, millainen rooli johtajalla tulisi olla, on vaikea yksiselitteisesti määritellä. Johtajan käyttämän roolin käsitys vaihtelee historiallisen ja käytetyn johtamistyyllisen



suuntauksen mukaan. Sotilasorganisaatiossa naisjohtajien voi olla vaikeaa muodostaa itselleen mitään persoonallista johtajanroolia. Naisten roolin muodostumiseen sotilasorganisaatiossa saattaa vaikuttaa eniten juuri sotilasorganisaation erityispiirteet. Jonkinlaisena uhkakuvana voidaan nähdä se, että naisjohtajille ei muodostuisi asepalveluksen aikana omaa persoonallista johtajan roolia, vaan se suuntautuisi liiaksi kohti sotilasorganisaatiolle ominaisia maskuliinisiä ominaispiirteitä.

Johtamistyyleistä on kehittynyt vuosikymmenten aikana monia omia koulukuntia. Erilaisia johtamisteorioita ja -malleja on kehitetty moniin eri tarpeisiin, eivätkä niiden rajat ole yleensä kovin selkeitä. Monissa johtamisteorioissa tai -malleissa esiintyvät käsitteet saattavat olla myös rinnakkaisia tai päällekkäisiä. Johtamismallien kehitystavoitteena on ollut yleensä organisaation tuottavuuden parantaminen. Toisaalta yhteiskunnan muuttuvat tarpeet, ja kulloisenkin ajan trendit ovat ohjailleet uusien johtamisteorioiden syntymistä sekä niiden kehittymistä.

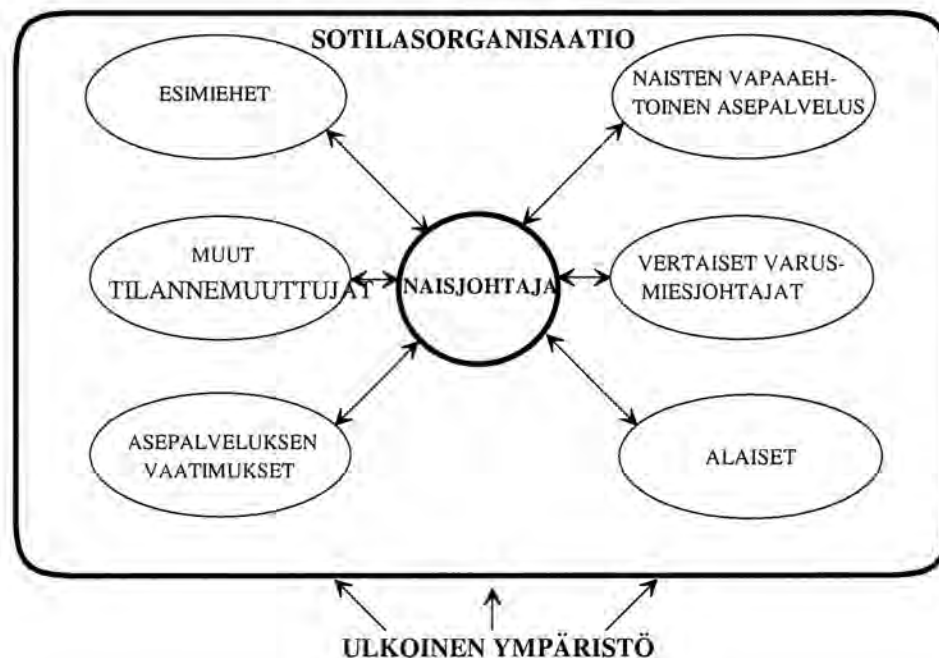
Suomalaisessa sotilasorganisaatiossa johtamismallien kehitys- ja muutostrendit eivät aikaisemmin ole juurikaan näkyneet. Sotilasorganisaatiossa johtaminen on tapahtunut perinteisten sotilasjohtamisen mallin mukaisesti. Johtajuuden ja johtamismallien peruskäsitteet ovat olleet ainoastaan taustatekijöinä jokapäiväisessä sotilasjohtamisessa ja sen koulutuksessa. Viime aikoina myös suomalaisessa sotilasorganisaatiossa on huomioitu kansainvälinen sekä yhteiskunnallinen kehitys eri johtamisteorioiden ja -mallien osalta. Tämä on näkyä mm. käyttöön otetussa uudessa varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus järjestelmässä, joka perustuu ihmisten johtamisen osalta Transformational Leadership -malliin eli syvän johtamisen malliin.

Johtamiskäyttäytymisen tasolla tarkoitetaan johtajan omaa tai hänen alaistensa arviota johtajan käyttäytymisestä. Johtamiskäyttäytymisen tasosta, jossa alaiset arvioivat johtajan käyttäytymistä, käytetään nimitystä johtajan johtamistyyli. Johtamistyyli on yksilön tapa toteuttaa johtamista. Johtamistyyli kuvaa esimiehen käyttäytymistä, jolla esimies pyrkii vaikuttamaan organisaation jäsenten toimintaan<sup>103</sup>. Tarkennettuna esimiesten johtamistyyllillä tarkoitetaan heidän käyttämiään pysyviä käyttäytymismalleja, sellaisina kuin alaiset ne havaitsevat esimiesten työskennellessä heidän kauttaan ja avullaan<sup>104</sup>. Johtamistyyli ei siis ole sitä, miten esimies kuvittelee käyttäytyvänsä tietyssä tilanteessa, vaan miten muut näkevät ja kokevat hänen käyttäytymisensä.

Johtajan johtamistyylin muodostumiseen vaikuttavat monet eri tekijät. Näitä ovat mm. tilannetekijät, henkilökohtaiset ominaisuudet sekä ympäristötekijät. Johtamistyyliin vaikuttavista ympäristötekijöistä käytetään tässä tutkimuksessa nimitystä toimintaympäristö.

Kuvio 2.

Naisjohtajan toimintaympäristö sotilasorganisaatiossa.



Lähde: Sovellettu lähteestä Hersey - Blanchard 1990, 140.

Naisjohtajan toimintaympäristö sotilasorganisaatiossa koostuu kuvion 2. mukaan naisjohtajasta itsestään, hänen alaisista, vertaisista, esimiehistä, asepalveluksesta sekä asepalveluksen asettamista vaatimuksista. Naisjohtajan toimintaan vaikuttavat lisäksi yksittäiset tilannemuuttajat, joita tulee vastaan eri johtamistilanteissa. Sotilasorganisaation ulkoinen ympäristö vaikuttaa myös monine tekijöineen johtajan johtamistoimintaan<sup>105</sup>. Näiden tekijöiden vaikutuksessa ja vaikutuksesta muodostuu johtajan käyttämät johtamistyyli. Johtajan on kyettävä jatkuvasti reagoimaan toimintaympäristön eri tekijöiltä saamaan palautteeseen. Johtaja muokkaa omaa johtamistoimintaa yleensä saamansa palautteen mukaisesti. Johtajan omat mieltymykset johtamistoiminnasta vaikuttavat myös siihen, miten johtaja reagoi saamaansa palautteeseen toimintaympäristön eri tekijöiltä.

Sotilasorganisaatiossa johtamistilanteeseen kuuluvat kaikki edellämainitut toimintaympäristön sisältämät tekijät. Kaikki toimintaympäristön tekijät ovat vuorovaikutussuhteessa naisjohtajan

kanssa. Eri tekijöiden vaikutusarvo riippuu aina tilanteesta ja naisjohtajan persoonallisista ominaisuuksista.

Naisjohtajan toimintaympäristö on siis hyvin monitahoinen. Toisaalta siihen vaikuttavat kaikki ne tekijät, jotka liittyvät sotilasorganisaatioon, mutta myös monet ulkoisen ympäristön tekijät. Ulkoisen ympäristön tiedostaminen on tärkeää, koska koko sotilasorganisaation toiminta on tietyiltä osin riippuvainen yhteiskunnasta. Ulkoisella ympäristöllä tarkoitetaan niitä yhteiskunnan tekijöitä, jotka ovat vuorovaikutussuhteessa sotilasorganisaation kanssa. Aikaisemmin sotilasorganisaatio ymmärrettiin melko suljetuksi yhteisöksi, mutta nykyisin sotilasorganisaatio pyrkii avoimeen vuorovaikutussuhteeseen ulkoisen ympäristön kanssa. Monet toiminnoista, johtamistoiminta mukaan lukien, pyritään sopeuttamaan ulkoisen ympäristön vaatimuksiin ja olosuhteisiin, niiltä osin kuin se sotilasorganisaation toiminnan kannalta kulloinkin on mahdollista.

Yksi johtamistilanteen tärkeimmistä aineksista on esimiehen oma persoonallinen johtamistyyli. Esimies luo oman tyylinsä pitkähkönä ajanjaksona saamansa kasvatuksen ja kokemuksensa sekä hankkimansa koulutuksensa perusteella. Toimintaympäristön odotukset saattavat vaikuttaa negatiivisesti esimiehen johtamistyyliin, jos ne rajoittavat mahdollisuuksia yksilöllisen persoonallisuuden ilmaisuun<sup>106</sup>. Uudessa johtajakoulutusjärjestelmässä kiinnitetään entistä enemmän huomiota siihen, että varsinkin ihmisten johtamisen osa-alueella persoonallisia kykyjä käytettäisiin entistä enemmän hyväksi hedelmällisten vuorovaikutussuhteiden luomiseen.

### 3.6.2 Sotilasjohtajuus

Sotilasorganisaatioon muodostunut organisaatiokulttuuri vaikuttaa puolustusvoimissa tapahtuvaan kaikkeen johtamiseen. Sen vaikutukset ulottuvat myös yksittäisten johtajien toimintaan organisaatiohierarkian alimmille tasoille saakka. Johtamiskulttuuri on olennainen osa myös sotilasorganisaatioon muodostunutta kulttuuria. Johtamiskulttuuri ohjaa voimakkaasti yksittäisten johtajien johtamiskäyttäytymistä.<sup>107</sup>

Tässä tutkimuksessa sotilasjohtamisella ymmärretään johtamista, joka tapahtuu sotilasorganisaatiossa. Sotilasjohtamisen tyypillisin piirre on toiminnan tavoitteiden ja tilannetekijöiden laaja-alaisuus. Sotilasjohtajalla on oltava valmiudet toimia tehokkaasti erilaisissa ympäris-

löissä rauhan ajan yhteistoiminnasta aina taistelun johtamiseen sodan aikana. Tämä edellyttää sotilasjohtajalta monenlaisia taitoja, kuten sopeutumiskykyä ja joustavuutta.

Koulutustehtävien toteuttaminen rauhan aikana vaatii johtajilta ja johdettavilta sopeutumista kuvitteellisiin sodan ajan olosuhteisiin. Ihmisten johtamisen kannalta tilanne on myös haastava. Johtamiskoulutuksen on rauhan aikana perustuttava sellaisten opetusmenetelmien ja johtamismenetelmien käyttöön, että ihmisten johtaminen sodan ajan vaativissa olosuhteissa tarvittaessa onnistuu.<sup>108</sup>

Sotilasorganisaatiossa tapahtuva johtaminen on ollut aikaisemmin suljetun organisaation sisällä tapahtuvaa autoritääristä johtamista. Tällaiselle johtamiselle oli ominaista mekanistinen ihmisenäkemyks, jonka mukaan ihmisen on mukauduttava organisaation vaatimukseen. Nykyään puhutaan useissa yhteyksissä avoimesta sotilasorganisaatiosta. Avoimessa sotilasorganisaatiossa korostetaan nykyajan trendien mukaisesti entistä enemmän sosiaalista johtamista. Samansuuntainen kehitys on ollut havaittavissa myös Suomen puolustusvoimissa. Tästä yhtenä esimerkkinä on uuden varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus järjestelmän käyttöönotto.

Perinteinen sotilasjohtaminen ja -johtajuus on mielletty yleensä autoritääriseksi, hierarkkiseksi, kurinalaiseksi ja hitaasti muuttuvaksi järjestelmäksi, jossa motivointi on perustunut toisaalta kannusteiden ja toisaalta pakotteiden käyttöön.<sup>109</sup> Siviili- ja sotilasjohtaminen rakentuvat kuitenkin pääasiassa samojen perussääntöjen varaan, sillä myös sotilasjohtaminen kohdistuu myös ihmisiin tai asioihin.<sup>110</sup> Merkittävin siviilijohtamisesta poikkeava tekijä sotilasjohtamisessa on valmistautuminen toimimaan kahdessa erilaisessa perustilanteessa - rauhan ja sodan aikana.

Rauhan ajan puolustusvoimien tehtävissä korostuvat koulutus- ja valmiustehtävät. Sotilasorganisaatio pyrkii toimimaan rauhan aikana niin, että toiminta palvelisi mahdollisimman hyvin sodan aikaa. Sodan tuomat vaatimukset ja rauhan ajan koulutukselliset tekijät saattavat aiheuttaa sen, että näitä kahta asiaa on vaikea yhdistää nykyaikana molempia osa-alueita palvelevalla tavalla. Vaikka koulutus olisi järjestettävä sodan ajan johtamismenetelmin, tähän ei kuitenkaan rauhan ajan määräyksistä ja muista yhteiskunnallisista tekijöistä johtuen aina onnistuneesti päästä. Edellä mainitut tekijät saattavat aiheuttaa myös ongelmia varusmiesten johtamistoiminnassa rauhan aikana. Varusmiesjohtajille saattaa olla ongelmallista sisäistä



omassa johtamistoiminnassaan sekä sodan ajan että rauhan ajan johtamiselle asetettujen vaatimusten välistä yhteyttä.

Kaiken rauhan aikana annettavan sotilaskoulutuksen on tähdättävä sodan ja taistelun eri tilanteisiin. Sotilaskoulutukseen liittyvän johtamisen on oltava myös sodan vaatimusten mukaista.<sup>111</sup> Varsinaista sodan ajan johtamistoimintaa voidaan harjoitella ainoastaan varusmiespalveluksen aikana sotaharjoituksissa ja ampumaleireillä sekä myöhemmin kertausharjoituksissa. Tosin kaikki rauhan ajan johtamistoiminnot palvelevat tietyiltä osin myös sodan ajan johtamistoimintaa. Erilaiset käytännön harjoitukset kehittävät myös johtajien henkilökohtaisia valmiuksia toimia vaativissa johtajatehtävissä sodan aikana.

### 3.6.3 Naisten johtajuus

Uuden vuosituhannen yksi merkittävimmistä trendeistä on Naisbittin ja Aburdenen (1990) mielestä se, että tämä vuosikymmen tulee olemaan naisjohtajuuden vuosikymmen<sup>112</sup>.

Naisten johtamistyyplejä tai naisten ja miesten johtamiskäyttäytymisen eroja on Suomessa tutkittu vähän. Ulkomailla tätä aihetta on tutkittu enemmän osana yleistä sukupuolitutkimusta, monet näistä tutkimuksista ovat ns. gender -tutkimuksia<sup>113</sup>. Naisten johtamisen tai johtamistyylien tutkimusta on aikaisemmin pidetty vähemmistöryhmän tutkimuksena. Johtamisen liittymistä miehiin sekä maskuliinisyyteen osoittaa myös termin 'naisjohtaja' käyttö, termiä 'miesjohtaja' ei sen sijaan juurikaan käytetä<sup>114</sup>. Erityispiirteenä on havaittu, että yksittäisen naisjohtajan käyttäytyminen yleistetään helposti koskemaan kaikkia naisjohtajia<sup>115</sup>.

Naisjohtajia on määrällisesti huomattavasti vähemmän kuin miesjohtajia. Tämä saattaa aiheuttaa se, että ainokaisuuden seurauksena naisia saatetaan kohdella usein poikkeavasti miehiin verrattuna. Naiset saattavat joutua silmätikuiksi, lemmikeiksi tai seksuaalisuonteisen huomion kohteiksi<sup>116</sup>. Ainokaisuus voi aiheuttaa myös naisten työnteon vaikeutumista. Miehet saattavat jättää naisen huomioimatta tai olla tottelematta naisten antamia käskyjä. Erityisen vaikeana on pidetty tilannetta, jossa naisilla on käskyvalta miehiin nähden.<sup>117</sup> Toisaalta miesten suhtautuminen naisiin voi olla ylenpalttisen kohteliasta, jolloin naisten voi olla vaikea toimia miesyhteisön tasavertaisina jäseninä<sup>118</sup>.



Naisten aseman parantumisesta ja tasa-arvon lisääntymisestä huolimatta suomalaisten suhtautuminen naisjohtajuuteen ei ole saavuttanut yhtä korkeaa hyväksyntää kuin suhtautuminen naisten osallistumiseen poliittiseen päätöksentekoon. Tämä on havaittavissa tarkasteltaessa Tilastokeskuksen tasa-arvobarometriä (1998). Sen mukaan 86% vastanneista piti naisten yhä aktiivisempaa osallistumista politiikkaan tärkeänä, kun taas naisjohtajien osuuden kasvattamiseen yrityselämässä suhtauduttiin varauksellisemmin<sup>119</sup>.

Tilastokeskuksen käyttämän johtajaluokituksen mukaan kaikista suomalaisista johtajista neljännes ja huippujohtajista 2-3% oli naisia 1990-luvun puolivälin jälkeen<sup>120</sup>. Naiset toimivat johtajina pääsääntöisesti organisaatiohierarkioiden alemmilla tasoilla. Kansainvälisissä vertailuissa Suomi ei ole kovin edistysellinen naisjohtajien määrän perusteella arvioituna. Naisjohtajien vähäiselle määrälle on etsitty toistuvasti erilaisia selityksiä ja tulkintoja. Niissä voidaan erottaa kolme erityistä syyryhmää: yhteiskunnan makrotason ilmiöt, työelämän ja niiden organisaatioiden sisäiset piirteet sekä naisten omat ominaisuudet kuten halukkuus, arvot, asenteet ja koulutus. Yhteiskunnan makrotason ilmiöt esiintyvät yhteiskunnan rakenteissa piilevinä, tiedostamattomina oletamuksina miehen ja naisen rooleista, asemasta sekä tehtävistä yhteiskunnassa.<sup>121</sup>

Sukupuolijärjestelmällä kuvataan mm. sukupuolten välille tehtävää eroa. Sukupuolijärjestelmä ei ole muuttumaton, esimerkiksi naiset rikkovat rajoja ja tulevat miesten historiallisesti hallitsemille ammattialoille. Taustalla vaikuttaa kuitenkin myös sukupuolisopimus, joka viittaa äänettämiin ja julkilausuttuihin sukupuolta koskeviin odotuksiin, sukupuoliin liitettyihin velvollisuuksiin ja oikeuksiin.<sup>122</sup> Naisten vapaaehtoisen asepalveluksen mahdollistuminen voidaan nähdä yhtenä sukupuolijärjestelmän muutoksena Suomessa.

Julkusen (1987) mukaan sukupuoli on ollut aina yhteiskuntien tärkein organisoitumis- ja järjestymisperiaate. Sukupuolijärjestelmä on hänen mukaan asettanut miehet ja naiset erilaisiin tehtäviin ja asemiin, kehittänyt heissä erilaisia ominaisuuksia ja pätevyyyksiä, jotka usein on mielletty toisilleen vastakkaisiksi. Sukupuolijärjestelmä on vahvistanut tietyt asiat moraalisesti sopivaksi tietylle sukupuolelle. Liljeströmin (1986) mukaan yksi tärkeimmistä sukupuolijärjestelmän ilmentymistä on työnjako, joka näkyy selvimmin työmarkkinoiden sukupuolen mukaisessa jakautumisessa. Yksi ilmentymä tästä on kansainvälisesti vertailtuna naisjohtajien vähäinen määrä Suomessa.<sup>123</sup>

Naisjohtajien vähemmistöasema saattaa aiheuttaa sen, että naiset eivät kykene uudistamaan johtamista haluamallaan tavalla. Kanterin (1977) teoriaa soveltaen voidaan ajatella, että ainokaisaseman problematiikka ja kriittisen massan puuttuminen naisjohtajistossa estävät johtamisen uudistamisen. Sen sijaan naiset usein joutuvat uusintamaan miehille tyypillisen tavan toimia ja ajatella, koska yleensä vain näin he tulevat hyväksytyksi.<sup>124</sup> Erityisesti tilanteissa, jossa naiset joutuvat yksin edustamaan sukupuoltaan, miesryhmän hyväksyntä näyttää edellyttävän naisellisten piirteiden häivyttämistä. Miehisyys koetaan normina, johon naisia verrataan, joten 'hyväksi jätkäksi' pyrkivän on varmintä saada miehet unohtamaan, että on nainen<sup>125</sup>. Tutkimusten mukaan naisjohtajat valitaan usein pienestä joukosta ei tyypillisiä naisia, jotka ovat omaksuneet maskuliiniset arvot ja elämäntavan<sup>126</sup>.

Asplundin (1986) mukaan naisjohtajalle asetetaan enemmän vaatimuksia kuin miehelle. Vähemmistönä olemisen enemmistön joukossa tekee naisesta helposti silmätikun. Tällä voi olla myönteisiä puolia, mutta myös negatiivisia puolia. Naisesta tulee esikuva, hän joutuu helposti muiden naisten äänitorveksi, ja hänen on samalla toimittava opastajana sekä nais- että miespuolisille alaisilleen. Useinkaan ei ole tarjolla valmiita normeja, miten naisen olisi johtajan rooleissa käyttäydyttävä, vaan hänen on itse kehitettävä oma tyylinsä ja kyettävä alinomaan improvisoimaan uusissa tilanteissa. Menestyneiden naisjohtajien on täytynyt erityisesti ponnistella voittaakseen naissukupuoleen liittyvät ennakkoluulot, kuten oletuksen epäpätevyydestä ja epävarmuudesta<sup>127</sup>. Naisilta vaaditaan lujaa persoonallisuutta ja eritoten uskallusta kehittää itselleen persoonallinen johtajanrooli.<sup>128</sup>

Monissa yhteyksissä on esitetty yleisiä arvioita siitä, millainen johtamistoiminta kuvaisi parhaiten naisjohtajaa. Naisjohtajien johtamistoimintaa kuvaa tietyn tyyppinen pehmeys, tai näin ainakin yleisesti oletetaan. Jos naisjohtaja toimii perinteisen, odotetun roolin vastaisesti, hänet leimataan helposti 'rautarouvakksi' eivätkä kaikki sanaan liittyvät mielikuvat ole positiivisia. Naisjohtajat esitetään usein biologisilta ominaisuuksiltaan normaalia naista miehisempänä<sup>129</sup>. Naisjohtajien otaksutaan tekevän päätöksiä vasta hankittuaan mahdollisimman paljon tietoa päätöksen tueksi. Yleisen oletuksen mukaan naisjohtajat toimivat johtamisessa mieskollegoitaan hitaammin. Tämä voi olla toisaalta joko epärointiä tai riskien lietoista hallintaa. Näkökannasta riippuen tämä voidaan nähdä joko positiivista tai negatiivista puolta korostaen.<sup>130</sup>

Naisten kykyä tulla toimeen toisten ihmisten kanssa pidetään yleensä hyvänä. Usein oletetaan, että miesten johtamistyyli on tehtäväkeskeisempää ja naisten vastaavasti ihmiskeskeisempää.

Naisia pidetään avoimimpina, enemmän asiakokonaisuuksia alaisilleen selvittävänä johtajina kuin miehiä. Edelleen on väitetty, että miehille ulkoiset tunnusmerkit, statussymbolit ovat merkityksellisempiä kuin naisille.<sup>131</sup>

Naisjohtajien määrällinen kasvu siviilimaailmassa vaikuttaa myös naisten vapaaehtoiseen asepalvelukseen. Asepalveluksen aloittavat naiset haluavat poikkeuksetta päästä johtajakoulutukseen<sup>132</sup>. Puolustusvoimien antama johtajakoulutus mielletään nykyisin, varsinkin naisten osalta, sijoitukseksi tulevaisuutta varten. Naiset katsovat, että suoritetusta johtajakoulutuksesta on heille hyötyä haettaessa tulevaisuudessa opiskelu- tai työpaikkaa<sup>133</sup>.

### 3.6.4 Asepalveluksen aikainen johtajakoulutus

Varusmiesjohtajille annettavan johtajakoulutuksen vaatimukset ovat monitahoiset ja haasteelliset. Varusmiesjohtajien tulee hallita oman aselajin taistelutekniset yksityiskohdat sodan aikaan liittyen. Taistelukentän nopeasti muuttuvat olosuhteet tulevat entisestään kasvattamaan sotilasjohtajille asetettavia vaatimuksia tulevaisuudessa. Nykyaikainen taistelukenttä edellyttää asepalveluksen aikaiselta johtajakoulutukselta sitä, että johtajakoulutuksen avulla saadaan kasvatettua itsenäisiä ja oma-aloitteisia johtajia. Rauhan aikana varusmiesjohtajien tulee lisäksi kyetä selviytymään asepalveluksen tuomista koulutuksellista haasteista. Johtajakoulutuksen vaatimukset ja sisältö ovat samanlaiset sekä varusmiespalvelusta suorittaville miehille että vapaaehtoista asepalvelusta suorittaville naisille.

Varusmieskoulutuksen aloittava peruskoulutuskausi on sisällöltään kaikille varusmiehille pääosin samanlainen. Peruskoulutuskauden (8 vkoa) aikana jokainen saa taistelijan peruskoulutuksen ja suorittaa taistelijan perustutkinnon. Peruskoulutuskaudella suoritetaan valinnat, joiden perusteella varusmiehet määrätään johtajakoulutukseen sekä eri koulutushaaroihin ja -ryhmiin. Aliupseerikoulutuksen (16 vkoa) päämääränä on kouluttaa reservin johtajia, jotka hallitsevat koulutushaaransa mukaisen ryhmän johtamisen ja kouluttamisen tai oman erikoistehtävänsä sodan ajan tilanteessa. Reserviupseerikoulussa saadaan perusvalmiudet koulutushaaran mukaisen joukkueen tai vastaavan osaston johtamiseen ja kouluttamiseen sodan ajan tilanteessa. Koulutuksen painopiste on käytännön johtamistoiminnan harjoittelussa. Reserviupseerikoulu kestää 14 viikkoa ja sitä ennen suoritettava aliupseerikoulun I-jakso 7 viikkoa. Reservi- ja aliupseerien johtajakaudet (28/23 vkoa) sisältävät joukko-osastoissa käytännön harjoituksia, erilaisia kursseja sekä johtamisvalmiuksien harjoittelua käytännössä. Johtajakau-

den tavoitteena on upseerikokelaiden ja aliupseerien kasvaminen johtajuuteen sekä siihen kiinteästi kuuluvaan kasvatus- ja opetustoimintaan<sup>134</sup>.

Puolustusvoimissa varusmiesjohtajille annettavan johtajakoulutuksen tarkoituksena on antaa varusmiesjohtajille kyky johtaa ja kouluttaa omaa sodan ajan joukkoaan sekä sodan aikana taistelussa että rauhan ajan palveluksessa. Päämääränä on, että johtajat reserviin siirryttyään pystyvät kertausharjoituksissa ja liikekannallepanossa aloittamaan joukkonsa johtamisen ja kouluttamisen omatoimisesti.<sup>135</sup>

Sodan ajan johtamisen on perustuttava rauhan ajan koulutuksessa käytettäviin johtamismalleihin. Aikaisemmin varusmiesten johtajakoulutuksessa ei ole käytetty suunnitelmallisesti mitään yksittäistä johtamisteoreettista mallia. Uusi varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutusjärjestelmä otettiin käyttöön puolustusvoimissa II/98 saapumiserästä alkaen. Uuden varusmiesten johtajakoulutusjärjestelmän mukaan johtaja- ja kouluttajakoulutuksen keskeiset osat ovat johtamisen yleinen malli sekä johtamiskäyttäytyminen. Asioiden johtamiseen liittyvä tärkein malli on sotilaallinen johtamisprosessi täydennettynä ennakoivan johtamisen mallilla<sup>136</sup>. Tulevaisuuden taistelukentän muutoksista lisääntyvä teknologia ja ihmisten vähäisempi määrä vaikuttavat eniten ihmisten johtamiselle asetettaviin vaatimuksiin. Ihmisten johtamista koulutetaan syvän johtamisen mallin avulla<sup>137</sup>.

Transformaalinen johtaminen eli syvän johtamisen malli painottaa ihmisten johtamisen merkitystä ja samalla se laajentaa perinteistä johtamiskäsitystä. Termi 'syväjohtaminen' on käytetty-mistieteellinen termi<sup>138</sup>. Tämän johtamismallin perusteet on esitetty ensimmäisen kerran vuonna 1985<sup>139</sup>. Syvän johtamisen malli ei ole erillinen tyylisuunta tai johtamisen keino, vaan se on perinteisen johtamiskulttuurin varaan rakentuva kokonaisvaltainen malli, jolla on välitön ja konkreettinen kosketuspinta arkitodellisuutemme kanssa<sup>140</sup>. Syvän johtamisen malli rakentuu neljän kulmakiven varaan. Näitä ovat luottamuksen rakentaminen alaisiin, inspiroiva tapa motivoida alaiset, alaisten älyllinen stimulointi sekä alaisten yksilöllinen kohtaaminen. Syvän johtamisen mallin kulmakivet sisältävät oleellisen tiedon niistä johtamiskäyttäytymisen muodoista, joilla voidaan vaikuttaa omaan sekä alaisten merkitysperspektiiveihin<sup>141</sup>.

Syvän johtamisen malli on rakennettu johtajakoulutuksessa käytettäväksi työkaluksi. Asepalveluksen aikana annettavan johtajakoulutuksen tulee tarjota koulutettaville perusteet, työkalut ja menetelmät arvioida omaa johtamiskäyttäytymistään, jotta luotaisiin edellytykset johtajana kasvamiselle ja kehittymiselle. Johtajakoulutuksen kannalta olisi tärkeää, että jokainen johtaja



löytäisi itsensä ja käyttäytymisensä tasot syvän johtamisen mallin tarjoamasta kokonaisuudesta.<sup>142</sup>

Syvän johtamisen mallissa korostuvat monilta osin juuri naisten johtamistyyleille ominaiset piirteet. Syvän johtamisen malli vaatii johtajalta sosiaalisia taitoja. Sosiaalisuutta pidetään yleisesti juuri naisten yhtenä vahvimpana alueena johtamistoiminnassa.

Syvän johtamisen mallia käytetään myös Yhdysvaltain asevoimien sotilasakatemoissa. Syväjohtamisen mallin mukaista johtajakoulutusohjelmaa sovelletaan myös Israelin armeijassa sekä kantahenkilökunnan että varusmiesten koulutuksessa. Syvän johtamisen mallin käytöstä sotilaskoulutuksessa on saatu hyviä kokemuksia ja tutkimustuloksia.<sup>143</sup>

Uuden varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutusjärjestelmän mukaisesti reservinupseerit ja aliupseerit saavat lähes yhtenevän johtajakoulutuksen. Molemmille ryhmille annetaan 20 opintoviikon pituinen johtamis- ja kouluttamistaidon koulutus. Koulutus koostuu 4 opintoviikon teoriapainotteisesta monimuoto-opetuksesta, jonka tarkoituksena on motivoida sekä antaa teoreettisia perusteita johtamisesta. Koulutukseen sisältyy lisäksi 16 opintoviikon mittainen johtamis- ja kouluttamistaidon ohjattu johtajaharjoittelu, jonka aikana rakennetaan koulutettavien omaa johtamiskäyttäytymistä. Varusmiesjohtajan johtamiskäyttäytymisen rakentumisessa tärkeänä osana on palautteen saaminen ja sen kautta kehittyminen. Kaikille varusmiesjohtajille yhteisellä aliupseerikoulun I -jaksolla opetetaan ihmisten johtamisen ja kouluttamisen perusteet. Reserviupseerikoulussa ja aliupseerikoulun II -jaksolla opetetaan kouluttajakoulutuksen perusteet sekä teoreettiset perusteet ihmisten johtamisesta taistelukentällä.<sup>144</sup>

Vanhan koulutussuunnitelman mukainen johtamistaidollinen koulutus sisälsi aliupseerikoulussa neljä oppituntia teoriaa sotilaallisesta johtamistoiminnasta, alaisten hallinnasta, varusmiesjohtajien asemasta sekä johtajan oikeuksista ja velvollisuuksista. Aikaisemmin ihmisten johtamista ei opetettu suoranaisesti minkään yksittäisen johtamisteorian tai -mallin mukaisesti.

Uuden varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutusjärjestelmän käyttöönotto on parantanut varusmiesten johtajakoulutuksen sisältöä. Uusi järjestelmä on ollut käytössä lähes kolme vuotta. Yksi suurimmista ongelmista on edelleen se, miten kantahenkilökunta saataisiin yhä paremmin sitoutumaan tähän järjestelmään. Toinen ongelma on syväjohtamisen mallin koulutuksessa saattaa olla se, että kulutettavilla varusmiehillä on riittämättömät valmiudet omaksua



syväjohtamisen mallin periaatteita sekä niiden soveltamista käytäntöön. Riittämättömät valmiudet saattavat yksinkertaisesti johtua siitä, että koulutettavat ovat liian nuoria ja kokemattomia omaksuakseen syvän johtamisen periaatteet.

Puolustusvoimat on pyrkinyt uuden varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutusjärjestelmän avulla nostamaan statusta johtajakoulutuksen antajana. Johtajakoulutuksen suorittamista on markkinoitu panostuksena tulevaisuuteen. Vaikka johtajakoulutuksen suorittaneiden miesten ja naisten palvelusaikaa pidennettiin, tällä hetkellä johtajakoulutukseen on hakeutunut riittävästi hyvätasoista johtajakoulutukseen soveliaista aineista. Yhtenä ajatuksena uuden järjestelmän käyttöönotossa oli se, että 20 opintoviikon laajuisesta johtajakoulutuksen suorittamisesta olisi hyötyä tulevilla opinnoilla siviilioppilaitoksissa.

Johtajakoulutuksen hyväksymisestä osaksi opintoja päättää kukin oppilaitos itsenäisesti. Tällä hetkellä korvaavien opintoviikkojen määrä vaihtelee eri oppilaitoksissa ja eri opintolinjoilla. Esimerkiksi Oulun yliopiston Kajaanin opettajankoulutusyksikön luokanopettajakoulutuksessa voi reserviupseerikoulutuksen saanut opiskelija esittää hyödynnettäväksi henkilökohtaisessa opetussuunnitelmassaan 11 opintoviikon kokonaisuutta. Opiskelijalta edellytetään pohdintatyyppisen esseen tekemistä pedagogisesta koulutuksesta ja kokemuksistaan puolustusvoimissa.

Puolustusvoimat edustaa Suomessa tällä hetkellä kattavinta ja voluumiltaan suurinta organisaatiota, joka tarjoaa suunnitelmallisesti järjestettyä johtajakoulutusta. Jotta puolustusvoimissa annettavaa johtajakoulutusta arvostettaisiin myös tulevaisuudessa, vaaditaan tutkimusta sekä jatkuvaa johtajakoulutusjärjestelmän kehittämistä. Tulevaisuudessa tulisi jatkuvasti seurata yhteiskunnallisia trendejä johtamiskulttuurin osalta. Puolustusvoimissa tulisi kehittää käytössä olevia johtamismalleja sekä opetusmenetelmiä entistä sopivammiksi käytettäväksi nimenomaan suomalaisessa sotilasorganisaatiossa.

## 4 TUTKIMUSASETELMA JA -ONGELMAT

### 4.1 Tutkimusasetelma

Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella vapaaehtoisen asepalveluksen johtajakoulutuksen suorittaneiden naisten kokemuksia. Naisten kokemuksia tarkastellaan kahdella ulottuvuudella toisaalta kokemuksia sotilasorganisaatiosta ja toisaalta kokemuksia asepalveluksen vaikutuksesta naisten siviilielämään. Tutkimus on kuvaileva poikittaistutkimus.

Vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneet naiset ovat melko uusi tutkimuskohde, koska naisten vapaaehtoinen asepalvelus mahdollistui Suomessa vuonna 1995. Tällaista tutkimusta vapaaehtoisen asepalveluksen johtajakoulutuksen suorittaneista naisista ei ole aikaisemmin tehty.

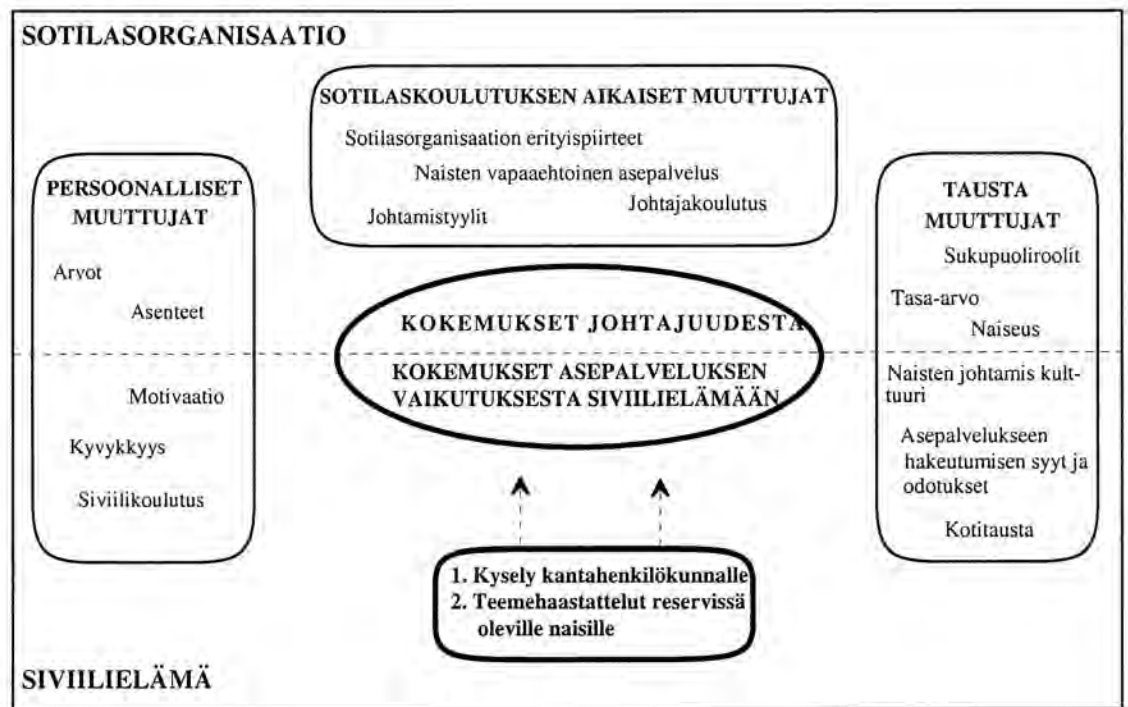
Vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneiden naisten kokemukset asepalveluksesta rakentuvat kuvion 3. mukaan monista eri tekijöistä. Asepalveluksen aikaisiin kokemuksiin vaikuttavat tekijät voidaan jakaa sotilasorganisaation ja siviilielämän eri tekijöihin. Sotilasorganisaatiossa vaikuttaviin tekijöihin kuuluvat sotilaskoulutuksen aikaiset muuttujat, joita ovat mm. sotilasorganisaation erityispiirteet, naisten vapaaehtoinen asepalvelus sekä johtajakoulutus. Sotilaskoulutuksen aikaiset muuttujat ovat merkittävin tekijä naisten muodostaessa kokemuksia asepalveluksesta. Ennen asepalvelusta muodostuneet odotukset asepalveluksesta sekä myöhemmin niiden toteutuminen tai toteutumatta jääminen saattaa vaikuttaa siihen, miten naiset kokevat asepalveluksen.

Muita asepalveluksen aikaisiin kokemuksiin vaikuttavia tekijöitä ovat persoonalliset- sekä taustamuuttujat. Persoonalliset muuttujat ovat merkittävässä osassa siinä, kuinka naiset sopeutuvat ja miten he toimivat sotilasorganisaatiossa. Monet näistä muuttujista kuten siviilikoulutus, arvot, asenteet ja motivaatio ovat muotoutuneet pääosin ennen asepalveluksen alkamista. Osa persoonallisista muuttujista kuten asenteet ja motivaatio saattavat muuttua asepalveluksen aikana saatujen kokemusten pohjalta hyvinkin nopeasti. Arvot sen sijaan ovat yleisempiä, sisällöltään laajempia, syvemmin sisäistettyjä ja siksi pysyvämpiä valintatapumuksia kuin asenteet.<sup>145</sup> Taustamuuttujat ovat olemassa ja ne ovat yleensä suhteellisen pysyviä, eikä asepalveluksen suorittaminen vaikuta niihin juurikaan. Niiden muutoksiin vaikuttavat lähinnä yhteiskunnallisten arvojen ja trendien muuttuminen. Naisten kokemuksia arvioitaessa niiden

vaikutus on kuitenkin huomioitava. Varsinkin naisten vapaaehtoisen asepalveluksen alkuvaiheessa naisten asema sotilasorganisaatiossa oli uusi ja ennenkokematon. Näin ollen oli luonnollista, että sotilasorganisaatioon ei ollut muodostunut esimerkiksi naisten johtamiskulttuuria. Näiden kaikkien eri osatekijöiden yhteisvaikutuksesta naiset muodostivat kokemuksensa vapaaehtoisesta asepalveluksesta ja sen vaikutuksista heidän siviilielämään.

Kuvio 3.

Tutkimusasetelma.



Tutkimusasetelman tarkoituksena on mahdollistaa asetetun ongelman ratkaiseminen mahdollisimman tehokkaasti ja luotettavasti<sup>146</sup>. Tutkimusasetelman mukaisesti tässä työssä tutkitaan vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneiden naisjohtajien kokemuksia johtajuudesta sekä asepalveluksen aikana suoritetun johtajakoulutuksen vaikutuksesta siviilielämään. Tämän lisäksi vertaillaan naisjohtajien ja kantahenkilökunnan kokemuksia naisten johtamiskäyttäytymisestä, keskittyen lähinnä naisten käyttämiin johtamistyyliin. Vapaaehtoisen asepalveluksen johtajakoulutuksen suorittaneiden naisten kokemuksia tutkitaan teemahaastattelujen avulla. Kantahenkilökunnan kokemuksia naisten käyttämistä johtamistyyleistä tutkitaan kantahenkilökunnalle suunnatun kyselyn avulla.

Tutkimuksen lähestymistapa perustuu kokonaisvaltaiselle ihmiskäsitykselle, jossa ihmisen elämä nähdään ainutkertaisena historiallisena prosessina<sup>147</sup>. Tätä prosessia ei voida kuvata eikä selittää millään tilastollisilla keskiarvioilla. Koska ihminen kokee asioita ja tekee kokemuksessaan ratkaisuja olemassaolostaan, tämä ei onnistu muuten kuin sen yksilöllisiä vaiheita paljastamalla.<sup>148</sup> Tästä johtuen tässä tutkimuksessa naisten kokemuksia tutkitaan haastattelujen avulla, jolloin saadaan tietoa nimenomaan ilmiön laadullisista piirteistä. Kanta-henkilökunnan arvio naisten johtamistyyleistä perustuu kyselyn tuottamaan kvantitatiiviseen aineistoon.

## 4.2 Tutkimusongelmat

Tutkimuksen yleisenä tarkoituksena on tutkia vapaaehtoisen asepalveluksen johtajakoulutuksen suorittaneiden naisten kokemuksia johtajuudesta sekä omasta johtamiskäyttäytymisestään. Tutkimuksessa tarkastellaan sekä asepalveluksen aikaista että reserviin siirtymisen jälkeistä aikaa. Tutkimusongelmien tarkastelu lähtee siitä näkökulmasta, miten naisjohtajat ovat kokeneet puolustusvoimissa tapahtuvan johtajakoulutuksen ja johtamistoiminnan naisena. Tutkimuksessa vertaillaan myös naisten omia kokemuksia sekä kanta-henkilökunnan arviota naisjohtajien käyttämistä johtamistyyleistä.

**Tutkimustehtävät** voidaan ryhmittää kahteen osaan (ks. kuvio 4, s. 45):

Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen tehtävä oli selvittää ja kuvata sitä, millaisia johtamistyyliä vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneet naisjohtajat käyttivät asepalveluksen aikana toimiessaan esimiestehtävissä. Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen tulokset on osittain raportoitu esiupseerikurssilla opinnäytetyönä tehdyssä tutkielmassa "Vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneiden naisten johtamistyyli" <sup>149</sup>.

Tutkimuksen toisen vaiheen tehtävänä on selvittää ja kuvata niitä johtajakoulutukseen liittyviä kokemuksia, joita vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneet naisjohtajat ovat kokeneet asepalveluksen aikana sekä asepalveluksen jälkeisessä siviilielämässä.

Tutkimusongelmat muodostuivat tutkimuksen toisessa vaiheessa seuraaviksi kysymyksiksi (suluissa olevat luvut viittaavat lukuihin, joissa ao. ongelmaan liittyvät tulokset on kuvattu).

**Tutkimuksen toisen vaiheen pääongelmat:**

- 1. Miten vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneet naiset kokivat sotilasorganisaatiossa annetun johtajakoulutuksen sekä johtajakauden ?  
(7.1, 7.2 ja 7.3)**
- 2. Miten asepalveluksen aikainen johtajakoulutus on vaikuttanut naisiin ja heidän valintoihin reserviin siirtymisen jälkeen? (7.5.)**

Ensimmäisellä pääkysymyksellä selvitetään sitä, miten vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneet naisjohtajat kokivat sotilasorganisaation, johtajakoulutuksen (Aliupseerikoulu tai Reserviupseerikoulu) sekä sen jälkeisen johtajakauden. Lisäksi tarkastellaan sitä, miten naisjohtajat kokivat oman johtamiskäyttämisen osana sotilasorganisaatiossa tapahtuvaa johtamistointaa.

Toisella pääkysymyksellä selvitetään sitä, mitä puolustusvoimien johtajakoulutus on merkinnyt vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneille naisille. Tämän lisäksi tarkastellaan johtajakoulutuksen merkitystä naisten tekemiin ammatillisiin valintoihin. Tarkastelu keskittyy naisjohtajien reserviin siirtymisen jälkeiseen aikaan siviilielämässä.

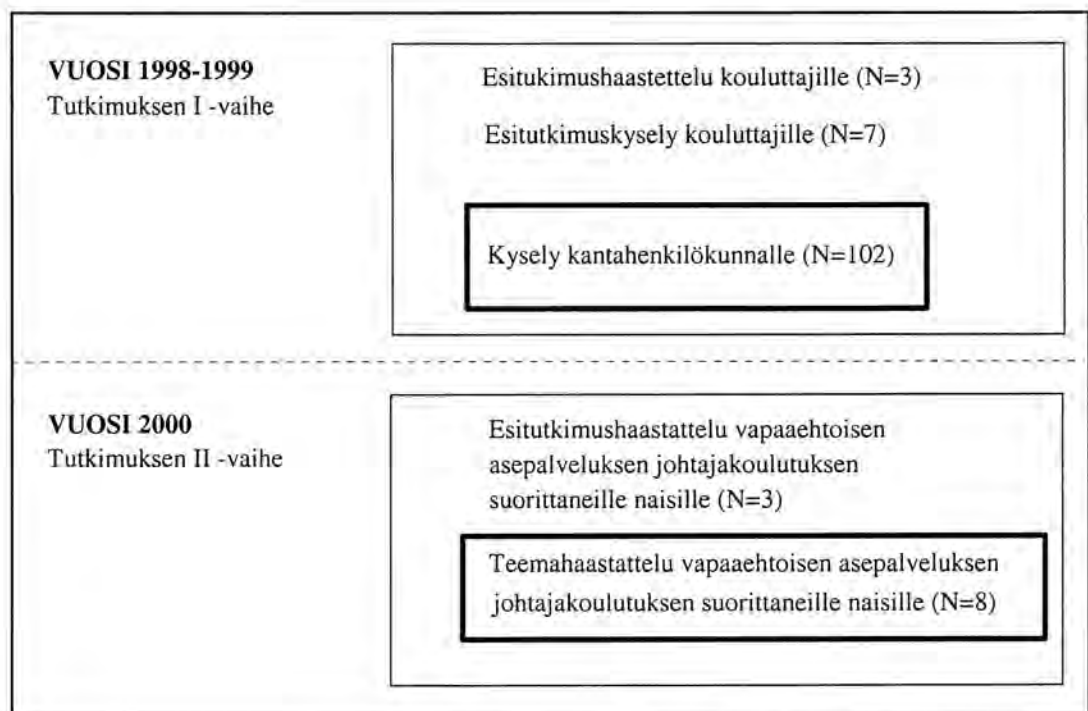


## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus toteutettiin kahdessa vaiheessa kuvion 4. mukaisesti. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa tutkittiin vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneiden naisjohtajien johtamistyytlejä. Ensimmäisen vaiheen aineistoa käytetään tutkimuksen toisessa vaiheessa tausta-aineistona. Tutkimuksen toisessa vaiheessa tutkittiin vapaaehtoisen asepalveluksen johtajakoulutuksen suorittaneiden naisten kokemuksia asepalveluksen aikaisesta johtajakoulutuksesta ja sen merkityksestä.

Kuvio 4.

Tutkimuksen toteutus.



Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen tarkoituksena oli selvittää, millaisia johtamistyytlejä vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneet naisjohtajat käyttivät asepalveluksen aikana, heidän toimiessaan esimiestehtävissä. Tarkastelu perustui johtamistyylliteorioiden sekä sotilasorganisaation erityispiirteiden pohjalle. Tutkittavana joukkona olivat naisten vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneet ja suorittamassa olevat naisjohtajat (alikersantit, kersantit ja kokelaat). Kysely suunnattiin kantahenkilökuntaan kuuluville (N=102), jotka olivat havainnoineet naisjohtajien johtamistoimintaa. Kysely suoritettiin kahdeksassa joukko-osastossa syyskuun 1998 aikana. Tutkimusaineisto koottiin yhdellä strukturoidulla lomakekyselyllä.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa tutkittiin vapaaehtoisen asepalveluksen johtajakoulutuksen suorittaneiden naisten kokemuksia johtajakoulutuksesta ja -kaudesta sekä johtajakoulutuksen vaikutuksista naisten siviilielämään. Tutkimuksen toisessa vaiheessa suoritettiin teemahaastattelu naisten vapaaehtoisen asepalveluksen johtajakoulutuksen suorittaneille naisille (N=8). Tutkittavat naisjohtajat (alikersantit, kersantit ja vänrikit) olivat suorittaneet asepalveluksen vuosien 1996-1999 välisenä aikana. Haastattelut suoritettiin huhtikuun ja kesäkuun välisenä aikana 2000.

### 5.1 Tutkimuksen kohdejoukko

Tutkimuksen ensimmäiseen vaiheen kohdejoukkona olivat kantahenkilökuntaan kuuluvat kouluttajat, jotka olivat nähneet useita naisjohtajia käytännön johtamistilanteissa. Tutkimus suoritettiin kahdeksassa eri joukko-osastossa. Tutkimukseen osallistui Kainuun Prikaatin, Ilmavoimien Viestikoulun, Helsingin Ilmatorjuntarykmentin, Savon Prikaatin, Jääkäriprikaatin, Suomenlahden meripuolustusalueen, Tykistöprikaatin sekä Uudenmaan Prikaatin kantahenkilökuntaan kuuluvia kouluttajia. Tutkimuksessa mukana olleet joukko-osastot edustivat eri puolustushaaroja, aselajeja sekä maantieteellistä sijaintia. Tutkimukseen osallistui yhteensä 102 kouluttajaa. Ryhmässä oli 28 upseeria, 69 opistoupseeria ja 5 väliaikaisessa palveluksessa olevaa kouluttajaa. Kaikki tutkimukseen osallistuneet kouluttajat olivat miehiä. Tutkimukseen osallistuneet kouluttajat arvioivat naisjohtajien toimintaa kaikkien niiden naisjohtajien pohjalta, joiden toimintaa heillä oli ollut mahdollisuus seurata. Lähes 70 % kouluttajista teki arvion kuuden tai useamman naisjohtajan toiminnan seuraamisen pohjalta.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa tutkittiin vapaaehtoisen asepalveluksen johtajakoulutuksen suorittaneita naisia. Tutkimukseen osallistujat valittiin asevelvollisuusrekisteristä siten, että he edustivat eri sotilasarvoja (alikersantit, kersantit ja vänrikit), eri puolustushaaroja sekä eri aselajeja. Tutkimukseen osallistujat olivat suorittaneet asepalveluksen eri joukko-osastoissa. Tutkittavien valinnassa käytettiin ositettua otanta menetelmää.

Suoritetun otannan jälkeen tutkimukseen valituille lähetettiin kirje, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, sen etenemisestä sekä haastateltavien valinnasta. Halukkaita pyydettiin ottamaan yhteyttä palauttamalla osoitetietonsa tutkijalle. Tammikuun 2000 aikana lähetettiin

haastattelupyyntöjä 20:lle naiselle, joista 16 ilmaisi halukkuutensa osallistua tutkimukseen. Tutkimukseen haastateltiin kahdeksaa vapaaehtoisen asepalveluksen suorittanutta naista.

Tutkimukseen osallistuneiden naisten keski-ikä oli 22 vuotta. Nuorin heistä oli 21 vuotta ja vanhin 25 vuotta. Naiset olivat suorittaneet asepalveluksen keskimäärin 20 vuoden ikäisinä. Ennen asepalveluksen alkamista kuusi naista oli suorittanut ylioppilastutkinnon, yksi alemman korkeakoulututkinnon sekä yksi ylemmän korkeakoulututkinnon. Tutkimukseen osallistuneilla naisilla oli monia eri syitä hakeutua vapaaehtoiseen asepalvelukseen. Yleisimmät syyt asepalvelukseen hakeutumiseen olivat mielenkiinto puolustusvoimia kohtaan, asepalveluksesta saatava hyöty sekä omien rajojen kokeilu.

Tutkittavien naisten palveluspaikat jakaantuivat puolustushaaroittain seuraavasti: viisi naista oli palvellut maavoimissa ja kolme merivoimissa. Tutkittavien palveluspaikat olivat: Savon Prikaati, Helsingin Ilmatorjunta Rykmentti, Jääkäriprikaati, Kotkan Rannikkopatteristo, Hämeen Rykmentti, Utin Jääkäriykmentti sekä Suomenlahden Meripuolustusalue (Isosaari ja Upinniemi). Tutkimukseen osallistuneet naiset olivat suorittaneet vapaaehtoisen asepalveluksen vuosien 1996 ja 1999 välisenä aikana. Kuusi naista oli suorittanut aliupseerikoulun ja kaksi reserviupseerikoulun. Tutkimukseen osallistuneista naisista kolme oli arvoltaan alikersanttia, kolme kersanttia ja kaksi vänrikkiä. Yksikään tutkimukseen osallistuneista naisista ei ollut osallistunut kertausharjoituksiin asepalveluksen jälkeen. Haastatteluhetkellä tutkittavista naista viisi oli töissä ja kolme opiskelemassa.

## 5.2 Tutkimusmenetelmät ja aineiston kokoaminen

### 5.2.1 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus on empiirinen, jossa tehdään havaintoja tutkittavasta ilmiöstä. Sana 'empiirinen' tarkoittaa tieteen määreenä sitä, että teoreettiset pohdiskelut perustuvat havaintoihin ja niitä pyritään kontrolloimaan havainnoin<sup>150</sup>. Tutkimuksen toisessa vaiheessa käytiin viime aikoina yleistynyttä fenomenografista tutkimusotetta. Fenomenografinen tutkimus on empiiristä siinä mielessä, että siinä hankitaan empiirinen aineisto, josta tehdään johtopäätöksiä ja lopulta kuvaus. Kuvailevassa tutkimuksessa kerätyn aineiston avulla pyritään kuvailemaan tutkittavaa ilmiötä.

Tutkimuksessa käytettävät tutkimusmenetelmät vaikuttavat oleellisesti siihen, kuinka lähestytään tutkimuskohdetta ja millaista tietoa tutkimuskohteesta saadaan. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa käytettiin kvantitatiivista ja toisessa vaiheessa kvalitatiivista aineistoa tutkimusongelmien ratkaisemiseksi. Näiden kahden erilaisen lähestymistavan yhdistämisellä päästään aineiston mahdollisimman kattavaan ja monipuoliseen tulkintaan.

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa käytettiin kuvailevaa survey-tutkimusta, joka toteutettiin poikkileikkaustutkimuksena. Tiedonhankintamenetelmänä käytettiin kantahenkilökunnalle suunnattua strukturoitua kyselyä. Survey-tutkimusta pidetään tutkimusstrategiana, jolla pyritään selvittämään todellisuutta kuvaamalla tiettyä tutkimusjoukkoa tiettyjen muuttujien jakaumien ja keskinäisten riippuvuuksien avulla<sup>151</sup>. Survey-tutkimukselle on luonteenomaista, että muuttujia ei pyritä käsittelemään tai kontrolloimaan kuten kokeellisessa tutkimuksessa. Survey-tutkimus on luonteeltaan passiivista siinä mielessä, että siinä pyritään kuvaamaan ja analysoimaan todellisuutta sellaisena kuin se on<sup>152</sup>. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa käytetty lomakekysely muodosti tutkimuksen kvantitatiivisen aineiston. Kvantitatiivisen aineiston ominaispiirteenä on se, että se kuvaa enemmän kuin selittää tutkimuskohteen vallitsevaa tilannetta.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa käytettiin fenomenografista tutkimusotetta. Fenomenografia ei ole filosofinen tutkimussuuntaus vaan käytännössä kehitetty menetelmä tehdä kvalitatiivista tutkimusta, joka tutkii ihmisten erilaisia käsityksiä ympäröivästä maailmasta<sup>153</sup>. Tutkimuksen toisessa vaiheessa suoritettavat teemahaastattelut muodostivat tutkimuksen kvalitatiivisen aineiston. Kvalitatiivinen aineisto analysoitiin fenomenografista lähestymistapaa käyttäen.

Ihmistutkimus on aina luonteeltaan ilmiöiden tutkimista. Tutkimusta, jossa tutkitaan kuinka maailma ilmenee ihmiselle merkityksinä<sup>154</sup>. Fenomenografinen tutkimus on keskittynyt siihen, mitä ilmiö pohjimmiltaan merkitsee yksilölle tai miten hän ymmärtää ilmiön. Fenomenografiassa ei olla kiinnostuneita määrästä vaan tutkittavan ilmiön laadullista piirteistä.

### 5.2.2 Fenomenografinen tutkimusote

Fenomenografia sijoittuu historiallisten juuriensa perusteella kasvatustieteelliseen tutkimustraditioon. Fenomenografisen tutkimusotteen kehittäjä on ruotsalainen Ference Marton, joka



artikkelissaan 'Phenomenography - Describing conceptions of the world around us' nimesi lähestymistavan ja kuvasi sen metodologiset lähtökohdat<sup>155</sup>. Fenomenografinen tutkimustapa nojaa hahmopsykologiseen koulukuntaan<sup>156</sup>. Tälle koulukunnalle on tyypillistä kokemusten ja käsitysten kvalitatiivisten piirteiden korostaminen. Fenomenografian keinoin pyritään kuvaamaan, analysoimaan, tulkitsemaan ja ymmärtämään ihmisten erilaisia käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä<sup>157</sup>. Tarkoituksena on kuvata nimenomaan sitä vaihtelua, joka ilmenee tietyn ihmisryhmän jotakin asiaa koskevissa käsityksissä<sup>158</sup>.

Käsitykset muodostuvat ihmisten sisäisistä malleista, jotka muuttuvat jatkuvasti uusien kokemusten kautta<sup>159</sup>. Hirsjärven (1982) mukaan käsitykset ovat ihmisten henkisiä muodosteita, tajunnan elementtejä<sup>160</sup>. Käsitykset voivat olla havainnon, kokemuksen tai ajattelun perusteella omaksuttuja tietoja tai mielikuvia, siten käsitykset voivat olla joko tiedollisia tai arvostavia<sup>161</sup>.

Fenomenografiassa tutkimuksen pohjana on käsitys ilmiöiden ja ihmisen ajattelun suhteesta ja tiedonmuodostuksen ehdoista. Ilmiö on ihmisen saama kokemus ulkoisesta tai sisäisestä maailmasta. Kokemus on suhde, joka yhdistää subjektin ja objektin. Kokemuksista ihminen rakentaa aktiivisesti ajattelun avulla kuvan (käsityksen) jostakin ilmiöstä. Näin ilmiö ja käsitys ovat samanaikaisia ja sen takia erottamattomia.<sup>162</sup>

Fenomenografinen tutkimus on kuvailevaa tutkimusta. Sana fenomenografia viittaa ilmiöiden kuvaamiseen. Sana 'fenomenon' pohjautuu kreikan verbiin 'fainestai', mikä tarkoittaa suomeksi 'näyttäytyä' (att visa sig). Sanalla 'ilmiö' (fenomenon) ymmärretään itsestään selvää ja ilmeistä. Ilmiö sulkee sisäänsä sen kokonaisuuden, mitä se ilmentää. Ilmiö on ihmisen ulkoisesta tai sisäisestä maailmasta saama kokemus, josta hän aktiivisesti rakentaa käsityksen<sup>163</sup>. Tällöin tutkittava ilmiö voi näyttäytyä erilaisena eri ihmisille riippuen siitä, miten ihmiset ovat ymmärtäneet kyseisen ilmiön. Fenomenografian loppuosan grafian alkuperä on myös Kreikan kielessä ja se tarkoittaa Kroksmarkin sanoin "beskriva i ord eller bild, något som är, det betecknade, t.ex ett stycke verklighet eller en uppfattning av denna". Sana 'grafia' merkitsee siis aktiivista toimintaa, jossa tutkittavaa todellisuutta kuvataan joko sellaisenaan tai yksilön käsitysten kautta.<sup>164</sup>

Marton (1990) korostaa, että fenomenografia ei ole kiinnostunut siitä, miksi ihmiset ajattelevat niin kuin ajattelevat. Fenomenografian idea on kuvailla eri variaatioita, kuinka erilaiset joukot kokevat jotain ilmiöitä, ei selittää variaatioiden syitä.<sup>165</sup>



Fenomenografiassa ilmiön kuvaaminen perustuu siihen liikkumatilaan, jossa enemmän tai vähemmän implisiittiset käsitykset todellisuudesta ilmenevät. Erilaisten käsitysten avulla halutaan kuvata ihmisen ajattelun sisältöä sekä sen sisällöllis-loogisia suhteita. Yksilön ajattelua voidaan kuvata parhaiten sisällöllisesti rikkailla kuvauskategorioilla, jotka ovat mahdollisimman havainnollisia. Käsityksistä rakennettu kategoriasysteemi kuvaa ilmiön kompleksisuutta ja heijastaa ilmiön variaatiota eri ihmisillä.<sup>166</sup>

Fenomenografisessa kirjallisuudessa on tehty ero ensimmäisen asteen perspektiivin ja toisen asteen perspektiivin välillä. Ensimmäisen asteen perspektiivi tarkoittaa, että tutkija kuvailee jotain todellisuuden aspektia suoraan, kuten hän sen kohtaa. Toisen asteen perspektiivi, jota käytetään fenomenografiassa, tarkoittaa sitä, että tutkija kuvaa jotain ilmiötä, niin kuin se ilmenee tutkittavalle joukolle ihmisiä.<sup>167</sup>

Marton (1981) korostaa, että molemmat näkökulmat täydentävät toisiaan, mutta hän perustelee toisen asteen näkökulmaa kahdesta syystä. Ensinnäkin on jo sinänsä kiinnostavaa löytää ihmisten erilaiset tavat kokea, tulkita, ymmärtää, käsittää ja havaita todellisuuden eri ilmiöitä. Toiseksi, toisen asteen näkökulmasta löydetty kuvaukset ovat autonomisia siinä mielessä, ettei niitä voida johtaa ensimmäisen asteen näkökulmasta.<sup>168</sup>

Ontologinen perusta käyttää toisen asteen perspektiiviä tulkinnassa on siinä, että se minkä tiedämme tai pidämme totuutena, on totuus meille, ei se minä todellisuus todella esiintyy ulkopuolellamme. Tähän vaikuttavat ihmisten eri näkemykset ulkopuolisesta maailmasta jo tiedonmäärän puolesta. Se kuinka pystymme ymmärtämään toisiamme, on kiinni kulttuurillisesta kontekstistamme.<sup>169</sup>

Häkkisen (1995) mukaan fenomenografia on ennen kaikkea empiirinen lähestymistapa. Fenomenografisessa tutkimuksessa hankitaan empiirinen aineisto, jota analysoidaan, tulkitaan ja kuvataan. Tutkimussuuntausta voidaan kuvata myös induktiiviseksi, mikä tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa lähdetään liikkeelle yksityiskohtien tarkastelusta, joihin liittyvistä ilmauksista muodostetaan yleisiä ilmiöitä koskevia päätelmiä.<sup>170</sup>

Fenomenografiassa käytetään aineiston luokittelussa ja tulkinnassa apuna kontekstianalyysia. Tämä analyysitapa sisältää kaksi tärkeää periaatetta. Ensimmäiseksi tutkimus tehdään toisen asteen näkökulmasta. Toiseksi tutkimuksen tuloksina muodostuneet kuvauskategoriat ovat

riippuvaisia tutkittavan ilmiön ominaisuuksista, jotka ovat taas luonteeltaan kontekstisidonnaisia. Koko empiirinen aineisto käsitellään kokonaisuutena.<sup>171</sup> Aineiston kontekstisidonnaisuudesta johtuen analyysikehikkoa ei voida muodostaa etukäteen, vaan se syntyy tulkinnan kautta aineistosta<sup>172</sup>. Martonin (1988) mukaan edellä mainittu kuvausjako erottaa fenomenografisen analyysin sisällönanalyysista<sup>173</sup>.

Ymmärtääksemme ihmisten käyttäytymistä ja heidän käyttäytymisen motiiveja meidän on pystyttävä kuvaamaan ja selittämään ilmiöt heidän omasta näkökulmastaan ilman, että tutkija etukäteen on määritellyt sen vastausvaruuden, johon tutkittavien vastaukset sijoitetaan.<sup>174</sup>

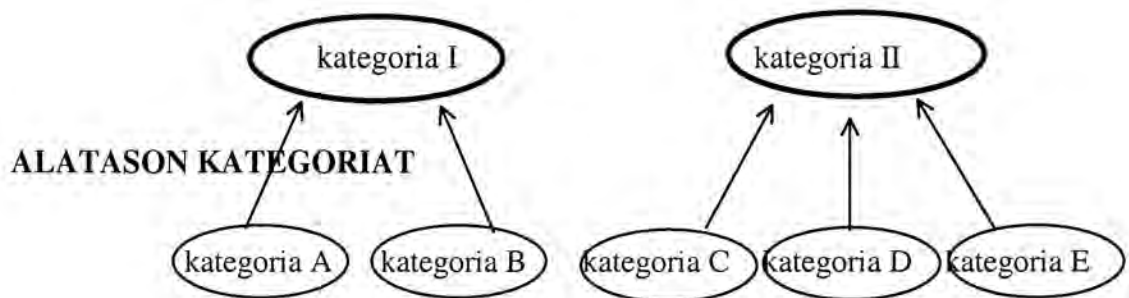
Fenomenografisessa analyysissa korostuu ilmaisun merkityksen kontekstualisuuden lisäksi intersubjektiiivisuus. Ahosen (1995) mukaan merkityksen intersubjektiiivisuus tarkoittaa sitä, että ilmaisun merkitys riippuu paitsi ilmaisun tekijästä (tutkimushenkilö), myös sen tulkitsijasta (tutkija), joka ymmärtää ilmaisun merkityksen oman asiantuntemuksensa ja henkilökohallaisen mielensisältönsä avulla. Mitä paremmin tutkija tiedostaa oman viitetaustansa ja mitä vankempi on hänen teoriataustansa, sitä objektiivisemmin tutkija tavoittaa tutkimushenkilön tarkoittaman merkityksen. Kuitenkin tietty subjektiiivinen elementti tulkinnassa säilyy aina, mutta tiedostettuna se ei ole tulkitsemista haittaava tekijä, sillä tutkijan oma kokemustausta auttaa paneutumaan toisen lähtökohtiin.<sup>175</sup>

Laadullista tietoa tavoittelevan tutkijan tulee kysyä tutkimushenkilönsä ilmaisusta, mikä sen merkitys on eli mikä intentio (ajatus, tarkoitus) siihen sisältyy. Fenomenografinen tulkinta on ilmaisun tekijän intention rekonstruoimista ilmaisun sisäisten yhteyksien, tutkijaa koskevan taustatiedon ja tutkijan oman taustatiedon avulla. Tulkinnasta voidaan käyttää termiä re-enactment, joka painottaa tulkinnan eläytyvää luonnetta. Ahosen (1995) mukaan ”tutkija ikään kuin elää uudelleen tutkimushenkilön tilanteen ja näin tavoittaa hänen intentionsa ja sitä kautta hänen ilmaisunsa merkityksen”. Merkityskategoriat tekevät ymmärrettäväksi tutkimushenkilöiden ilmaisuja ja niiden merkityksiä. Kategoriat selittävät tutkittavien ilmaisuista löydettyjä merkityksiä osoittamalla niiden teoreettiset yhteydet. Tutkimuksen tasoa yleensä kohottaa se, että tutkija kykenee yhdistämään merkityskategorioita laaja-alaisempiin, ylemmän tason kategorioihin kuvion 5. mukaisesti. Ylemmän tason kategoriat muodostavat tutkijan oman teorian, selitysmallin, tutkittaville asioille.<sup>176</sup>

Kuvio 5.

Fenomenografisten kategorioiden kaksitasoisuus.

### YLÄTASON KATEGORIAT



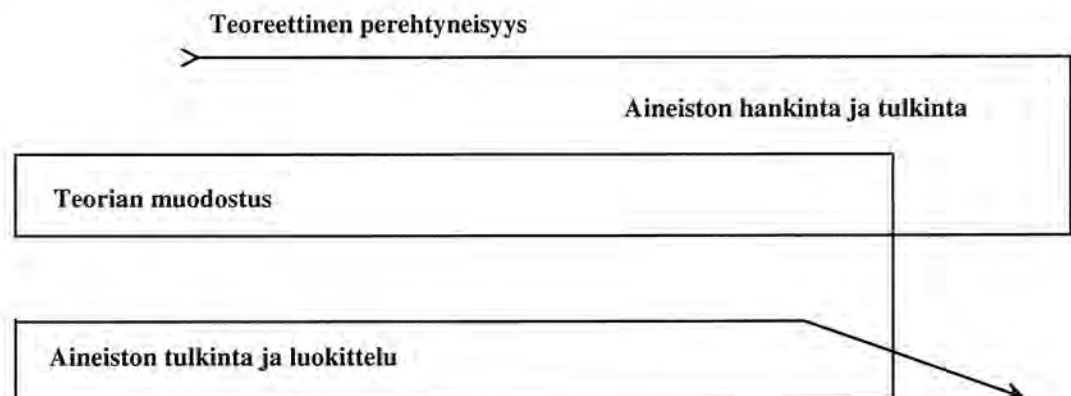
Lähde: Syrjälä - Ahonen - Syrjäläinen - Saari (1995, 128).

Fenomenografiassa tutkijalle ei riitä pelkkä teoreettinen perehtyneisyys ja tutkittavan ilmaisun yhteyksien tunteminen, vaan tutkijan tulee harjaantua erottamaan ilmaisujen eri vivahteita. Tutkimusaineiston tulkinta ei ole mikään kertasuoritus, vaan aineiston tulkinta on jatkuvaa seurustelua aineiston kanssa, ensin merkityksiä tulkittaessa, sitten aineistoa luokiteltaessa ja vielä raporttia kirjoitettaessa.<sup>177</sup>

Tutkimusprosessi etenee tietynlaisena spiraalina. Teorian ja empirian suhdetta fenomenografiassa analyysissa voidaan havainnollistaa seuraavalla kuviolla.

Kuvio 6.

Fenomenografisen tulkinnan spiraali.



Lähde: Syrjälä - Ahonen - Syrjäläinen - Saari (1995, 125).

Kuvion 6. mukaan teoreettinen perehtyneisyys on perusta, josta aineiston hankinta ja tulkinta lähtee liikkeelle. Teorian muodostus tapahtuu aineiston hankinnan ja tulkinnan yhteydessä. Kun tulkinta on paljastanut tutkimushenkilöiden käsitykset asioista, on tutkimuksen seuraavassa vaiheessa luokiteltava merkityssisällöt. Vasta luokittelu tekee käsitysten joukon hallittavaksi ja samalla selittää käsitysten erilaisuutta.

### 5.2.3 Kyselyjen suorittaminen

Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen aineistonkeruu suoritettiin yhdellä lomakekyselyllä. Lomakekysely kohdistettiin kantahenkilökuntaan kuuluville (N=102), jotka olivat havainnoineet naisjohtajien johtamistoimintaa sotilasorganisaatiossa. Tutkimukseen osallistuneet kouluttajat arvioivat naisjohtajien johtamistyyliä kaikkien niiden naisjohtajien pohjalta, joiden toimintaa heillä oli ollut mahdollisuus seurata. Vastaajille annettiin ohje muodostaa näkemistään naisjohtajista 'keskiverto kuva', jonka mukaan he vastaisivat tutkijan esittämiin väittämiin. Kysely suoritettiin kahdeksassa eri joukko-osastossa syyskuun 1998 aikana (kts. luku 5.1). Tutkimukseen osallistuneet joukko-osastot valittiin sillä perusteella, että niissä oli palvellut vuosittain kymmeniä vapaaehtoisessa asepalveluksessa olleita naisjohtajia. Tutkimukseen valitut joukko-osastot edustivat eri aselajeja sekä eri puolustushaaroja.

Tiedonhankintamenetelmänä käytettiin strukturoitua kyselyä. Kyselyjen väittämät laadittiin mahdollisimman lyhyiksi ja yksiselitteisiksi. Väittämät pyrittiin muokkaamaan kielellisesti sellaisiksi, että vastaajat ymmärtävät asian tutkimuksen tekijän kanssa samalla tavalla. Vastausvaihtoehdot pyrittiin laatimaan selkeiksi ja mahdollisimman samanlaisiksi, jotta vastaamisvirheet saataisiin minimoitua. Kyselylomake rakennettiin esihaastattelujen (N=3) pohjalta. Kyselylomaketta testattiin suorittamalla esikysely (N=7) elokuussa 1998. Lopullinen kyselylomakkeen muotoilu toteutettiin esikyselyn antaman informaation perusteella.

Lomakekyselyä käytettiin tiedonkeruumenetelmänä, koska sen avulla oli helppo mitata kantahenkilökunnan saamia kokemuksia vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneiden naisten johtamistyyleistä. Lomakekysely mahdollisti myös aineistonkeruun useista eri joukko-osastoista samanaikaisesti.

Lomakekysely rakentui viiteen eri osioon. Kyselyn ensimmäisessä osiossa kysyttiin vastaajien taustatietoja. Toinen osio mittasi naisjohtajan johtamistyylin vastaavuutta syvän johtamisen



mallin mukaiseen johtamiseen. Kolmas osio selvitti naisjohtajan johtamiskäyttäytymisen vastaavuutta tilannejohtamisen mallin mukaiseen käyttäytymiseen. Neljäs osio selvitti, miten hyvin naisjohtaja ottaa huomioon alaisensa ihmisenä ja missä määrin hän noudattaa hyvänä pidettyjä tapoja johtamistoiminnassa. Loput kysymyksistä selvittivät naisten johtamistoiminnan erityispiirteitä sotilasorganisaatioissa sekä johtamistyylejä eri tasoilla. Eri osioiden yhteisenä tavoitteena oli saada kuva naisten johtamistyyleistä eri tasoilla sekä erilaisissa tilanteissa.

#### 5.2.4 Teemahaastattelujen suorittaminen

Haastattelujen avulla pyrittiin keräämään mahdollisimman kattavaa informaatiota tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksen toisen vaiheen tutkimusaineiston kokoamiseksi käytettiin teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua. Teemahaastattelu sopii tähän tutkimukseen hyvin, koska tutkittavana kohteena olivat kokemukset, joista tutkittavat eivät olleet tottuneet päivittäin keskustelemaan.

Vaihtoehtoisena lähestymistapana tässä tutkimuksessa olisi voinut käyttää kyselyä, mutta kyselylomakkeen avulla olisi ollut vaikeaa saada luotettavaa tietoa asioista, joita tutkittavat eivät ehkä ole tiedostaneet. Haastattelun avulla kyetään tutkittavat myös motivoimaan paremmin tutkimuksen aiheeseen. Haastattelu on menetelmänä joustavampi ja siinä voi tehdä täsmentäviä kysymyksiä, mitä vastaavasti kysely ei mahdollista. Teemahaastattelu oli myös luonteva ratkaisu aineistonkeruumenetelmäksi, koska fenomenografiassa on pohjana yleensä haastattelemalla koottu empiirinen aineisto. Aineisto on empiirinen, koska tutkimuksessa kuvataan, analysoidaan ja tulkitaan ihmisten erilaisia tapoja käsittää ympäröivän maailman ilmiöitä<sup>178</sup>.

Haastattelun positiivisena etuna voidaan pitää myös sitä, että haastattelu toimii samalla opetusvälineenä. Tämä johtuu siitä, että tutkimukseen osallistuneet voivat pohtia haastattelun avulla omia kokemuksiaan<sup>179</sup>. Keskustelunomaisessa haastattelussa korostuu vuorovaikutuksenomaisuus, ja näin on mahdollista lähestyä inhimillisen käyttäytymisen vaikeimmin tutkittavia ilmiöitä, joista haastateltavat eivät ehkä ole tottuneet keskustelemaan päivittäin. Haastattelu on kuitenkin päämäärähakuista toimintaa, joten haastattelijalla ei antaudu keskusteluun, vaan haastattelu tapahtuu haastattelijan johdolla ja osaksi ehdoilla.<sup>180</sup> Teemahaastattelu sopii fenomenografiseen tutkimukseen hyvin, koska näin voi olla varma siitä, että haastateltava on varmasti ymmärtänyt kysymyksen halutulla tavalla.

Haastattelujen tavoitteena oli saada tietoa vapaaehtoisen asepalveluksen johtajakoulutuksen suorittaneiden naisten asepalveluksen aikaisista kokemuksista sekä asepalveluksen merkityksestä. Haastattelukysymysten laadintaa ohjasi tutkijan valitsema tietty näkökulma, mistä käsin tutkimusongelma oli rajattu. Teemahaastatteluille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi rakennettiin haastattelurunko. Haastattelurunko on kokonaisuudessa liitteessä 1.

Tutkimuksen esitutkimushaastattelut (N=3) suoritettiin joulukuussa 1999. Esihaastattelujen tarkoituksena oli saada kuva kohdejoukon kokemusmaailmasta. Haastattelurunkoa testattiin ja rakennettiin lopulliseen muotoon esihaastattelujen pohjalta. Hirsjärvi - Hurme (1993) pitävät esihaastattelujen tekemistä tärkeänä osana haastattelua<sup>181</sup>.

Lopullinen haastattelurunko näytti vapaamuotoiselta, mutta pinnan alla se oli tiukan strukturoitu. Haastattelurunkoa laadittaessa kiinnitettiin erityinen huomio ns. avauskysymyksiin eli uuteen teemaan siirtymisessä. Avauskysymykset esitettiin kaikille haastateltaville samanlaisena. Tämä siitä syystä, koska fenomenografian mukaan haastateltava ei välttämättä vastaa haastattelijan tekemään kysymykseen, vaan omaan tulkintaan kysymyksestä<sup>182</sup>. Syventävät kysymykset saivat aiheensa juuri siitä, mitä haastateltava edellä sanoi. Haastattelun teema-alueet valittiin niin väljäksi, että se moninainen kuvauksellinen rikkaus, mikä tutkittavaan ilmiöön todellisuudessa liittyy, paljastuisi haastattelun aikana mahdollisimman hyvin<sup>183</sup>. Haastateltavilla oli mahdollisuus tarkentaa epäselviä kysymyksiä tai aihepiirejä haastattelun aikana. Myös haastattelutilanteessa haastattelijalla oli mahdollisuus tehdä tarkentavia kysymyksiä ja siten syventää sekä tarkentaa tehtyä tulkintaa.

Tutkimuksessa käytettiin ulkopuolista haastattelijaa, joka suoritti kaikki tutkimuksen toisen vaiheen varsinaiset haastattelut. Tärkeimpänä syynä ulkopuolisen haastattelijan käyttöön oli se, että haastattelijan ja haastateltavien tulisi olla ominaisuuksiltaan samanlaisia. Gordon mukaan haastattelijan sukupuolen tulisi olla sama kuin haastateltavan, jos tutkimuksessa käsitellään sukupuoleen liittyviä tekijöitä<sup>184</sup>. Tässä tutkimuksessa tutkitaan nimenomaan naisten kokemuksia asepalveluksesta sukupuolisidonnaisesti, naisten näkökulmasta.

Haastattelujen tekijä oli itse suorittanut naisten vapaaehtoisen asepalveluksen. Hän oli suorittanut tutkittavien naisten tavoin johtajakoulutuksen. Haastattelijalla oli omiin opintoihinsa liittyen tutustunut tässä tutkimuksessa käytettyyn fenomenografiseen tutkimusotteeseen. Haastattelukoulutuksen aikana haastattelijalla tutustui tämän tutkimuksen rakenteeseen ja teoria-

pohjaan. Hänet perehdytettiin tutkimusprosessiin, tutkimuksen tarkoitukseen, käytettäviin tutkimusmenetelmiin sekä tutkimuksen otokseen. Hänet perehdytettiin myös haastattelun teema-alueisiin sekä yksittäisiin kysymyksiin. Lisäksi läpikäytiin haastattelujen oletettu eteneminen, mahdolliset ongelmatilanteet sekä fenomenografisen tutkimushaastattelun erityispiirteet. Haastattelijalla oli aikaisempaa kokemusta haastattelujen suorittamisesta.

Ennen haastattelua kaikille haastateltaville annettiin vastattavaksi yhden sivun pituinen lomake, jonka tarkoituksena oli koota tutkittavien taustatietoja. Tämän jälkeen haastateltavat saivat tutustua haastattelurunkoon. Haastateltaville kerrottiin myös, miksi olisi tärkeää, että jokainen kertoisi avoimesti kysymyksiin liittyvistä kokemuksistaan ja tunteistaan. Heille kerrottiin myös kuinka haastatteluista saamia tietoja tultaisiin tutkimuksessa käyttämään. Eli haastattelumateriaali tulisi jäämään tutkijalle ja tutkimuksen raportointi rakentuisi niin, että ketään ei pystyttäisi tutkimuksesta tunnistamaan.

Teemahaastattelut tehtiin naisille huhtikuun ja kesäkuun välisenä aikana 2000. Kaikki haastattelut toteutettiin kahdenkeskisinä haastatteluina siten, että haastattelutilanteessa ei ollut läsnä kuin haastattelija ja haastateltava. Haastattelut tehtiin pääosin tutkittavien kotona iltaisin ja viikonloppuisin. Haastattelupaikkana koti on hyvä paikka, koska se oli tutkimukseen osallistuville naisille luonnollinen ympäristö. Haastattelutilanteet olivat häiriöttömiä. Kaikki tehdyt haastattelut nauhoitettiin. Haastattelujen pituus oli keskimäärin 40 minuuttia.

Valmiista haastattelurungosta huolimatta haastattelija pystyi haastattelun aikana muuttamaan luontevasti kysymysten järjestystä sekä ottamaan esiin uusia aihepiirejä. Haastateltavilla oli mahdollisuus tarkentaa epäselviä kysymyksiä tai aihepiirejä haastattelun aikana. Kysymysten joustava esittely johti siihen, että haastattelutilanteessa syntyneet uudet kysymykset voitiin esittää heti ja niihin saatiin vastaus.

Haastattelijalta saamani palautteen mukaan haastattelutilanteet olivat avoimia, keskustelunomaisia vuorovaikutustilanteita. Haastateltavia oli helppo lähestyä, koska asepalvelukseen liittyvät kokemukset olivat myös haastattelijalle tuttuja. Kaikki haastateltavat suhtautuivat haastattelutilanteeseen ja tutkimuksen aiheeseen myönteisesti. Haastattelun aikana haastattelija pyrki rohkaisemaan haastateltavia tuomaan kokemuksensa esiin ja toisaalta vältti omien kokemusten vaikuttamista haastattelutilanteeseen.

Haastattelun ajankohta oli mielestäni hyvä. Aikaisemmista tutkimuksistani saamani kokemusten mukaan asepalveluksen aikana tehdyissä kyselyissä ja haastatteluissa on ollut se ongelma, että vapaaehtoista asepalvelusta suorittavat naiset eivät kykene objektiivisesti arvioimaan asepalvelusta tai siihen liittyviä tekijöitä. Kaikilla tutkimukseen osallistuneilla naisilla oli kulunut asepalveluksen suorittamisesta muutamia vuosia. Näin ollen haastatteluhetkellä naisten oli helpompi käsitellä asepalveluksessa saatuja kokemuksia. Saman asian monet haastateltavista naisista ottivat haastattelutilanteen jälkeen esiin.



## 6 AINEISTON ANALYYSIMENETELMÄT JA RAPORTOINTI

Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen kvantitatiivinen aineisto analysoitiin perinteisillä tilastollisilla menetelmillä. Kvantitatiivinen aineisto raportoitiin tilastollisia menetelmiä käyttäen. Tutkimuksen toisen vaiheen kvalitatiivinen aineisto tulkittiin fenomenografista menetelmää käyttäen.

Fenomenografisessa analyysissä etsitään tekstiksi muunnetuista haastatteluista ilmauksia, jotka ovat tutkimuksen ongelmanasettelun kannalta tärkeitä. Ilmauksista muodostetaan merkitysyksikköjä, joita vertaamalla määritetään käsityksiä jäsentävien kuvauskategorioiden rajat: Merkitysyksikköjä muodostaessa huomioidaan ilmausten kontekstualisuus eli ilmaisuille etsitään paras mahdollinen tulkinta suhteessa ympäröivään tekstiin. Muodostetut kategoriat kuvaillaan ja niiden yhteyteen liitetään haastattelumateriaalista lainauksia, jotta lukija voi arvioida kategorioiden paikkansapitävyyttä. Tutkimuksen tulokset raportoitiin fenomenografiselle tutkimusotteelle tunnusomaisia kuvauskategorioita käyttäen.<sup>185</sup>

### 6.1 Kvantitatiivisen aineiston käsittely

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa kantahenkilökunnalle suunnatussa kyselyssä käytettiin Rensis Likertin kehittämän tekniikan mukaisia vastausvaihtoehtoja. Vastausvaihtoehdot jakaantuivat viiteen eri luokkaan:

- A (1) täysin samaa mieltä,
- B (2) osittain samaa mieltä,
- C (3) vaikea sanoa,
- D (4) osittain eri mieltä,
- E (5) täysin eri mieltä.

Keskimmäistä vastausvaihtoehtoa "C" voidaan pitää neutraalina. Kun vastausten keskiarvo on pienempi kuin 3, vastaajien enemmistö on väittämän kanssa lähinnä samaa mieltä ja vähemmistö lähinnä eri mieltä. Tämän tyyliin kyselyyn vastaaja voi reagoida vain yhdellä edellä mainitulla vastausvaihtoehdolla.

Kantahenkilökunta kirjasi kyselyn väittämien vastaukset puolustusvoimien yleisvastauslomakkeelle. Yleisvastauslomakkeet luettiin puolustusvoimien JOTOS-tilasto-ohjelmalla. Tämän jälkeen saatu data-tieto siirrettiin tietokannaksi LOTUS-ohjelmaan. Tietokanta siirrettiin edelleen SPSS-tilasto-ohjelmaan. SPSS-tilasto-ohjelmalla suoritettiin tilastoajat kantahenkilökunnan antamista vastauksista.

SPSS-tilasto-ohjelmalla tehdyissä tilastoajoissa suoritettiin sekä tulostettiin koko aineistosta seuraavat tekijät:

- suorat jakautumat,
- prosenttijakautumat,
- keskiarvot,
- keskihajonnat.

Kyselyssä käytetyt kysymykset muotoiltiin siten, että naisten johtamistyylien analysointi olisi mahdollista suorittaa kyselyn antaman aineiston pohjalta. Aineiston analyysissä oli tavoitteena vapaaehtoisen asepalveluksen johtajakoulutuksen suorittaneiden naisten johtamistyylien arviointi saatujen vastausten pohjalta. Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen tulokset perustuvat tehdyn kyselyn antamaan informaatioon naisten johtamistyyleistä. Tilastoajat on esitetty kokonaisuudessa tutkielmassa "Vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneiden naisten johtamistyyli" (1999).<sup>186</sup>

## 6.2 Laadullisen aineiston käsittely

Aineiston analyysin tarkoituksena oli löytää laadullisesti erilaiset tavat ymmärtää tutkittava ilmiö. Laadullisella erolla tarkoitetaan ilmiön ymmärtämisessä tapahtuvaa "hyppäyksellistä" muutosta, jota ei voida ymmärtää pelkästään tiedon lisääntymisenä, vaan ilmiön ymmärtämisenä uudella tavalla<sup>187</sup>. Näistä laadullisesti erilaisista käsityksistä käytetään nimitystä kuvauskategoriat. Kuvauskategoriat muodostetaan tulkitsemalla haastatteluaineistoa.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa laadullinen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Teemahaastattelut tulkittiin fenomenografista lähestymistapaa käyttäen. Tämä menetelmä antaa mahdollisuuden lähteä tarkastelemaan ilmiötä aineistosta käsin. Haastatteluaineisto purettiin nauhoilta kirjoitetuksi tekstiksi. Aineiston litterointi tehtiin sanatarkasti puhutun kielen muodossa:

K: "Annettiinko sinulle palautetta johtamissuorituksistasi"?

V: "Oisin kaivannut palautetta enemmän. Oikeastaan ei niinku mitään. Ainoastaan aukissa oppilasjohtajana ollessa, muuten ei tullu mitään. Kysyin kerran kouluttajalta sitä, mitä mieltä te ootte ollut musta, että kun ei oon mitään sanottu. Hän myönsi, että olivat epäilleet kovasti sitä, miten naisen kanssa menee ja miten itse suhtautuu, mutta ei palautetta oikeastaan tullut".

Haastatteluaineiston litteroinnissa korostui sanatarkkuuden lisäksi myös eri kysymys- ja vastauskokonaisuuksien erottaminen toisistaan. Tämä helpotti aineiston käsittelyä teema-alueittain. Haastattelujen purkamista ei kuitenkaan viety niin pitkälle, että litterointi olisi sisältänyt tauot, äänensävyt tai muut vastaavat varsinaiset sanallisten ilmaisuja lisänä olevat tekijät. Edellämainitut tekijät jätettiin litteroinnista tietoisesti pois, jotta vältettäisiin mahdollisia virhetulkintoja. Swensson ja Thelman (1983) korostavat litteroidun tekstin tarkistamista<sup>188</sup>. Yhdenkin sanan muutos voi alkuperäisessä haastattelutekstissä saattaa muuttaa koko ilmaisun merkityksen. Vaarana saattaa olla myös se, että tiettyjä neutraaleja ilmaisuja voidaan tulkita useilla eri tavoilla. Haastattelujen litterointi vaati erityistä tarkkuutta, koska usein on todettu, että puhtaaksikirjoitusvaiheessa tutkijalla on tapana "siistiä" luonteeltaan sekalaista haastattelutekstiä<sup>189</sup>. Haastattelujen puhtaaksikirjoittamisen suoritti tutkimuksen tekijä. Puhtaaksikirjoituksen jälkeen haastatteluaineisto tarkistettiin ja korjattiin litteroinnissa tapahtuneet virheet.

Aineiston tulkinta aloitettiin tutustumalla haastatteluaineistoon huolella, jonka tuloksena syntyi tulkinta laadullisesta aineistosta. Tulkintayksikköinä käytettiin haastattelun yhteen teemaan liittyviä keskusteluita. Tämän jälkeen laadullisesta aineistosta pyrittiin nostamaan esille kuvauskategorioita, jotka kuvaisivat mahdollisimman monipuolisesti tutkittavaa ilmiötä. Kuvauskategoriat muodostettiin tulkitsemalla haastatteluaineistoa. Kuvauskategorioita ei määritelty etukäteen vaan tulkinta tapahtui aineistolähtöisesti vertaamalla ilmaistujen käsitysten (kirjoitetun puheen) samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Näiden perusteella aineisto luokiteltiin laadullisesti erilaisiin ryhmiin. Eri käsitystapoja pyrittiin havainnollistamaan ottamalla suoria lainauksia haastateltavien vastauksista.

Kuvauskategorioiden otsikot muodostettiin siten, että ne kuvaisivat kategorian teoreettista sisältöä mahdollisimman elävästi. Esimerkiksi sotilasorganisaation maskuliinisuuden vaikutuksesta naisjohtajiin muodostettiin kolme kuvauskategoriaa:

- ensimmäinen kategoria: "ei mitenkään",
- toinen kategoria: "vahvasti naisellisuutta",
- kolmas kategoria: "tuli tarve pärjätä".

Tulkittu merkitys ilmaistuna parafrasina antaa näin ollen nimet kuvauskategorioille. Kuvauskategorioiden on oltava hyvin sidottuja haastatteluaineistoon. Laadullisien erojen on oltava myös niin selvät, etteivät ne sekoitu toisiinsa<sup>190</sup>. Tulkinnan tuloksena saadut kuvauskategoriat ovat fenomenografisen tutkimuksen lopputuloksia. Kuvauskategoriat edustavat laadullisesti erilaisia käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä.

### 6.3 Tutkimuksen raportointia koskevat ratkaisut

Tieteelliseen tutkimukseen liitetään mahdollisuus tehdä kontrollitutkimuksia. Tutkimuksen raportoinnissa on pyritty laadullisen tutkimusmenetelmän ominaispiirteiden mukaisesti avoimuuteen. Lisäksi on pyritty siihen, että tutkimusraportti sisältäisi mahdollisimman paljon tietoa tutkimuksen keskeisistä periaatteista ja vaiheista. Tutkimuksen raportoinnissa on pyritty kuvaamaan tutkimuksen kulkua, käytettyjä menetelmiä sekä tulkinnan perusteita mahdollisimman tarkasti. Tämä mahdollistaisi ainakin periaatteessa kontrollitutkimuksen, jonka avulla voitaisiin osoittaa tämän tutkimuksen pätevyys.

Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen aineistoa käytettiin tutkimuksessa tausta-aineistona verrattaessa kantahenkilökunnan ja naisten omia käsityksiä heidän käyttämistä johtamistyyleistä. Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen eli kvantitatiivisen aineiston tulokset on esitetty yhdessä toisen vaiheen kvalitatiivisen aineiston tulosten kanssa. Kaikissa tutkimuksen raportoinnin vaiheissa on vältetty valikoivaa tutkimusaineiston raportointia.

Kuvauskategorioiden otsikot muodostettiin niin, että ne kuvaisivat mahdollisimman elävästi kategorian teoreettista sisältöä. Jokaiselle kuvauskategorialle muodostettiin lyhyt teoreettinen luonnehdinta, jonka tarkoituksena oli selventää haastateltavien käsityksiä aiheesta. Jokaisen kategorian tai lainauksen jäljessä on mainittu haastattelun numero, jotka kuuluvat samaan kategoriaan tai mistä haastattelusta lainaus on otettu. Kaikkonen (1999) näkee, että laadulliselle tutkimukselle on erittäin tärkeää saada lainauksien avulla kuuluville tutkittavien "äänet" autenttisina, vaikka tutkija onkin irroittanut ne alkuperäisestä kontekstistaan<sup>191</sup>.



Tutkimuksen toisen vaiheen kuvauskategoriat esitetään raportissa seuraavalla tavalla. Tässä esimerkissä naisilta kysyttiin sitä, pystyivätkö he toimimaan oman persoonan mukaan erilaisissa johtamistilanteissa.

Kategoria: "olin oma itseni" (H1, 2, 4, 6).

Tässä kategoriassa naiset toimivat omasta mielestään johtamistilanteissa luonnollisesti, ilman mitään erityistä roolia.

"Olin kyllä oma itteni koko ajan. Olin kaverina ja sinuttelin, mutta kuitenkin hieman etäällä. Nuorempia kohtaan oli hieman erilainen johtamisasenne" (H2).

Tässä kategoriassa korostui se, että naiset kokivat toimivansa johtamistilanteissa oman persoonansa mukaan. He pystyivät toimimaan omasta mielestään luonnollisesti, mutta kykenivät tarvittaessa muuttamaan käyttäytymistään johtamistilanteen vaatimalla tavalla. Esimerkiksi oman ikäryhmän ja nuoremman ikäryhmän johtamisessa naiset käyttivät erilaisia johtamistyyliä, mutta toimivat oman persoonansa mukaan.

Kaikesta haastatteluaineistosta ei pystynyt muodostamaan selkeitä kuvauskategorioita. Tällöin ilmiö pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman selkeästi ja kattavasti.

## 7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tulokset perustuivat ensimmäisessä vaiheessa kantahenkilökunnalle suunnatun kyselyn ja toisessa vaiheessa naisten vapaaehtoisen asepalveluksen johtajakoulutuksen suorittaneiden naisten haastattelujen antamaan informaatioon. Tutkimuksen tulokset esitetään kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen aineiston osalta tutkimusasetelman ja tutkimusongelmien mukaisina muuttujaryhminä.

Ensimmäisessä alaluvussa (luku 7.1) käsitellään sitä, millaisena johtamisympäristönä naiset kokevat sotilasorganisaation. Toisessa alaluvussa (7.2) tarkastellaan sitä, miten naisten vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneet naisjohtajat kokevat saamansa johtajakoulutuksen. Kolmas alaluku (7.3) selvittää sitä, miten naiset kokevat johtajakoulutuksen jälkeisen johtajakauden. Neljännessä alaluvussa (7.4) tarkastellaan sitä, miten kantahenkilökuntaan kuuluvat kouluttajat kokevat naisjohtajien käyttämät johtamistyyliä sekä sitä, miten naiset kokevat ne itse. Samalla vertaillaan miten naisten käyttämät johtamistyyliä vastaavat syvän johtamisen mallin mukaisia ominaispiirteitä ja miten kantahenkilökunta kokee naisten käytön sotilasorganisaatiossa. Viidennessä alaluvussa (7.5) selvitetään sitä, miten asepalveluksessa saatu johtajakoulutus on vaikuttanut naisiin ja heidän tekemiin ammatillisiin valintoihin reserviin siirtymisen jälkeen. Viimeisessä alaluvussa (7.6) tarkastellaan tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä tekijöitä.

### 7.1 Naiset ja sotilasorganisaatio

Sotilasorganisaatio on edustanut perinteisesti hyvin miehistä, maskuliinista organisaatiota. Myös voimakas hierarkisuus on liitetty usein sotilasorganisaatioon. Haastattelussa naisilta kysyttiin, miten he kokivat sotilasorganisaation johtamisympäristönä sekä miten voimakas hierarkisuus ja maskuliinisuus vaikuttivat heihin naisjohtajana.

Naiset kokivat sotilasorganisaation johtamisympäristönä monilla eri tavoilla. Mitään selkeitä kategorioita ei naisten vastausten pohjalta muodostunut. Seuraavassa muutamia esimerkkejä siitä, miten naiset kokivat sotilasorganisaation.

"...esimiesten suhtautuminen oli sellaista hihittelyä ja oma linjanjohtajamme nimitteli meitä naisia kottaraisiksi. Ainakin sinne olisi ollut aika ikävää jäädä" (H2).

"Alokkaana se huutaminen tuntu hirveeltä. Joka ilta mielti, että mitä me täällä tehdään. Se oli niin jäykkää ja tuntu, että olen yksin siellä. Mutta sitten huomas, että homma ei muuten toimin, että se on perusta sille, että homma toimii" (H3).

Osa tutkimukseen osallistuneista naisista huomasi asepalveluksen aikana, että heidän sukupuolensa vaikutti mm. kantahenkilökunnan käyttäytymiseen. Naiset kokivat kantahenkilökunnan osalta tapahtuvat vähäisetkin erivapaudet, nimittelyt sekä eri arvoiset tehtävät tietyllä tavalla loukkaavina. Naisten vastauksissa näkyi perinteinen havainto siitä, että alkuvaiheessa sotilaalliseen kuriin sekä sotilasorganisaation erityispiirteisiin totuttautuminen oli vaikeaa. Myöhemmin nämä erityispiirteet koettiin kuuluvan luonnolliseksi osaksi sotilasorganisaatiota. Osa naisista koki sotilasorganisaatiossa vallitsevan ilmapiirin painostavaksi, koska organisaatio ei sallinut heidän mielestään epäonnistumisia. Kaikki tutkimukseen osallistuneet naiset korostivat kuitenkin sitä, että mitään ylitsepääsemättömiä ongelmia ei esiintynyt sotilasorganisaatioon sopeutumisessa. Naiset uskoivat sotilasorganisaation sopeutumisen olevan riippuvainen paljon naisen omasta persoonasta.

Sotilasorganisaation toimintaa kuvaa hierarkisuus, jossa käskeminen tapahtuu ylhäältä alaspäin. Naiset kokivat sotilasorganisaation voimakkaan hierarkkisuuden vaikuttavan johtamiseen kahdella eri tavalla. Toisaalta naiset kokivat sotilasorganisaation hierarkkisuuden luonnollisena, mutta toisaalta toimintaa rajoittava tekijänä. Haastattelujen perusteella muodostui kaksi eri kategoriää. Nämä olivat "koin hierarkkisuuden luonnollisena" sekä "hierarkisuus rajoittaa toimintaa".

Ensimmäinen kategoria: "koin hierarkkisuuden luonnollisena" (H2, 3, 4, 5, 7, 8).

Tässä kategoriassa naiset kokivat sotilasorganisaatiossa esiintyvän hierarkkisuuden luonnolliseksi osaksi sotilasorganisaatiota ja sen jokapäiväistä toimintaa.

"Koen sen erittäin hyvänä ja parhaana tapana ja mun mielestä se ei millään muulla tavalla voi toteutua" (H4).

"No oikeastaan en kokenut hierarkkisuutta ongelmaksi, näen sen luonnollisena" (H2).

Naisten mielestä ilman hierarkkisuutta sotilasorganisaatio ei yksinkertaisesti voi toimia. He eivät kokeneet hierarkkisuutta ongelmana tai rajoittavana tekijänä, vaan päinvaistoin luonnolliseksi osaksi sotilasorganisaatiota. Naisten mielestä hierarkkisuus toimi johtamisen kannalta selkeyttävänä ja toimintaa helpottavana tekijänä. Naiset kokivat, että sotilaallisen kurin säilymisen kannalta hierarkkisuuden olemassaolo on välttämätöntä.

Toinen kategorია: "hierarkkisuus rajoittaa toimintaa" (H1, 6).

Tässä kategoriassa naiset kokivat sotilasorganisaatiossa esiintyvän hierarkkisuuden rajoittavan sotilasorganisaation toimintaa.

"Monella näytti olevan se, että piti miellyttää arvoasteikolla ylempänä olevia. Ei ollut uskallusta tehdä asioita niinku ite ois halunnut tehdä tai kattonut parhaaksi tehdä, vaan piti tehdä just niiku uskoi esimiehen haluavan tehdä ne. Kyllä mun mielestä se välillä vaikutti selkeesti siihen, että asiat tökki" (H6).

Alkuvaiheessa naiset kokivat hierarkkisuuden vaikuttaneen heihin enemmän kuin asepalveluksen loppuvaiheessa, jolloin he itse toimivat esimiestehtävissä. Tässä kategoriassa naiset kokivat, että hierarkkisuudesta johtuen esimiesten miellyttäminen nousi monissa tilanteissa korostetusti esiin. Koska esimiehiä haluttiin miellyttää, johtajilla ei ollut uskallusta toimia omien päämääriensä mukaisesti. Naisten mielestä tämä aiheutti johtamisessa sekä muussa toiminnassa epäjohtonmukaisuutta, joka näkyi mm. siinä, etteivät asiat aina sujuneet joustavalla tai luonnollisella tavalla.

Sotilasorganisaatiota on pidetty aikaisemmin 'miesten kouluna,' jossa käyttäytymismallit ovat perustuneet monilta osin maskuliinisiin arvoihin. Haastattelujen perusteella maskuliinisuuden vaikutuksesta naisjohtajiin syntyi kolme kategoriaa. Nämä olivat "ei mitenkään", "vahvasti naisellisuutta" sekä "tuli tarve pärjätä".

Ensimmäinen kategorია: "ei mitenkään" (H1, 2, 3, 5, 7).



Tässä kategoriassa naiset kokivat, että sotilasorganisaation maskuliinisuus ei vaikuttanut heihin juurikaan.

"Ei oikeastaan millään tavalla" (H2).

Naisten mielestä ympäristön maskuliinisuus ei vaikuttanut heihin mitenkään. Naiset pitivät maskuliinisuutta sotilasorganisaation luonnollisena ominaisuutena. Monet heistä eivät olleet edes pohtineet maskuliinisuuden vaikutuksia. Naiset tiedostivat sen, että sotilasorganisaation maskuliinisuus vaati heiltä tietyissä tilanteissa ymmärrystä. Se ei kuitenkaan häirinnyt naisia asepalveluksen aikana. Naiset korostivat sitä, että he pärjäsivät sotilasorganisaatiossa, vaikka se 'miesten maailma' olikin.

Toinen kategoria: "vahvisti naisellisuutta" (H4).

Tässä kategoriassa maskuliinisuus koettiin tietyllä tavalla naiseutta vahvistavaksi tekijäksi.

"Itse asiassa mä seurasin huvittuneena niitä naisia, jotka yrittivät korostaa omia maskuliinisiä piirteitä, koska semmosiakin siellä on, jotka tavallaan leikki miestä, syljeskeli tai söi mälliä ja käveli sillain, kun miehet käveli. En teidä milläläillä se loppujen lopuksi minuun vaikutti. Mutta musta tuntui kyllä siltä, että oli tosi ihana lomilla laittaa mekko päälle ja iltalomilla laittaa vähän ripsiväriä ja huulipunaa ja kammata hiukset nätiksi. Oli tosi mukava olla nainen. Tosin minä kyllä tykkään miehisestä kulttuurista paljon enemmän kuin kähertää tukkaa ja kikattaa jossain. Maskuliinisuus ei vaikuttanut ainakaan negatiivisesti mielumminkin päinvastoin, kun löytää ne perinaiselliset puolet itsestään" (H4).

Edellisessä lainauksessa viitattiin siihen, että oli olemassa naisia, jotka halusivat muuttua osaksi vallitsevaa maskuliinista kulttuuria muuttamalla oma käyttäytymistään. Toisaalta tässä nousee esiin se, että maskuliininen ympäristö saa naiset tuntemaan olevansa naisia. Naisellisuutta ei haluta kieltää, vaan päinvastoin tietyissä tilanteissa halutaan korostaa omaa naisellista identiteettiä. Vaikka naisellista identiteettiä haluttiin joissain tilanteissa korostaa, silti naiset eivät kokeneet sotilasorganisaation maskuliinisuutta ongelmana.

Kolmas kategoria: "tuli tarve pärjätä" (H6, 8).

Tässä kategoriassa maskuliininen ympäristö aiheutti sen, että naisille tuli tietyllä tavalla näyttämisen halu.

"Ehkä tuli tarve pärjätä ja näyttää, mutta en usko, että se mitenkään oleellisesti vaikutti minuun johtamissuorituksiini" (H6).

Naisille syntyi ympäristön maskuliinisuudesta johtuen luonnollinen tarve näyttää, että nainen voi pärjätä ja menestyä sotilasorganisaatiossa. Tosin naiset korostivat sitä, että tämän tyylinen käyttäytyminen ei juurikaan vaikuttanut heidän johtamistoimintaan.

## 7.2 Kokemuksia johtajakoulutuksesta

Tutkimuksessa haluttiin saada tietoa siitä, kuinka vapaaehtoisen asepalveluksen johtajakoulutuksen suorittaneet naiset kokivat saamansa johtajakoulutuksen. Johtajakoulutuksen tarkastelu jaettiin kahteen osioon. Ensimmäisessä osiossa tarkasteltiin sitä, millaiset valmiudet johtajakoulutus antoi naisille toimia johtajatehtävissä rauhan ja sodan aikana. Toisessa osiossa kartoitettiin niitä tekijöitä, joihin naiset pettyivät johtajakoulutuksen aikana ja miten naiset olisivat halunneet kehittää johtajakoulutusta.

Neljä tutkimukseen osallistunutta naista oli suorittanut johtajakoulutuksen uuden varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutusjärjestelmän mukaisesti. Toisin sanoen heille oli koulutettu ihmisten johtamista syvän johtamisen mallin mukaisesti. Loput tutkittavista naista olivat suorittaneet ns. vanhan mallisen johtajakoulutuksen.

Haastattelussa naisilta kysyttiin sitä, millaiset valmiudet johtajakoulutus antoi heille toimia rauhan tai sodan ajan tilanteessa. Haastattelujen perusteella muodostui kaksi kategoriaa. Nämä olivat "johtajakoulutus antoi hyvät valmiudet" sekä "persoonaa ratkaisee".

Ensimmäinen kategoria: "johtajakoulutus antoi hyvät valmiudet" (H1, 2, 3, 6, 7, 8).

Tässä kategoriassa korostui se, että naiset olivat kokonaisuudessa tyytyväisiä saamaansa johtajakoulutukseen.

"Mun mielestä se antoi yllättävän hyvät valmiudet. Olin positiivisesti yllättynyt siitä koulutuksesta, joka mulle annettiin. Kun ajatellaan meidän lääkinnällisiä tehtäviä niin ne on helppo ymmärtää, mitä ne sodan aikana on, koska ne on niin selkeitä asioita. Harjoitukset oli helppo mieltää ja luoda niissä olosuhteet samantaisiksi kuin sodan aikana. Yllättävän tasokasta koulutusta saatiin aukissa. Paljon tehtiin asioita kenttäolosuhteissa, joka tukee sitä paremmin, jos oltais vain kasarmilla. Eli kaikki mitä aukista tuli, oli tavallaan kotiinpäin ja olin positiivisesti yllättynyt. Kaikki oli paljon tasokkaampaa, mitä olin ennakolta odottanut" (H6).

Naisilla ei ollut ennen johtajakoulutuksen alkamista selkeitä odotuksia johtajakoulutuksen sisällöstä. Kaikki tutkimukseen osallistuneet naiset olivat positiivisesti yllättyneitä siitä, kuinka tasokasta johtajakoulutusta he puolustusvoimissa saivat. Vaikka johtajakoulutusta pidettiin ajallisesti lyhyenä aikana, naiset saivat omasta mielestään riittävät perusteet joukkueen tai ryhmän johtamiseen. Naisten mielestä johtajakoulutus antoi heille itsevarmuutta käsitellä isoja joukkoja. He saivat myös esiintymisvarmuutta erilaisiin tilanteisiin. Naisten oli vaikea arvioida sitä, miten heidän saamansa johtajakoulutus palvelisi mahdollisen sodan aikana. Ne naiset, joiden siviiliammatti vastasi tai oli lähellä sodan ajan tehtävää, uskoivat johtajakoulutuksen palvelevan heidän sodan ajan tehtäväänsä erittäin hyvin.

Toinen kategoria: "persoonaa ratkaisee" (H4, 5).

Tässä kategoriassa naiset korostivat sitä, että oma persoona ratkaisee sen, millaiset valmiudet johtajakoulutus antaa.

"Johtajakoulutus ei mielestäni antanut hirveen hyviä johtajaominaisuuksia. Enemmänkin se riippuu yksilöstä kuin siitä millaisen koulutuksen saa. Yksilölliset piirteet korostuvat varsinkin sitten sodanaikana. Oma persoona korostuu. Koulutuksessa käytiin läpi vain perusasioita, jotka jokainen järkevä ihminen tietää. Eli kaikki lähtee omasta persoonasta, koska johtajakoulutuksessa ei niin syvällisiin asioihin menty" (H4).

Naiset kokivat, että johtajakoulutus antaa ainoastaan tietyt perusteet johtamisesta. Tärkeämpää heidän mielestään oli se, millaiset yksilölliset ominaisuudet johtajalla on. Naiset korostivat oman persoonan sekä oman järjen käyttöä eri johtamistilanteissa. Tässäkin kategoriassa

naisten oli vaikea arvioida sitä, millaiset valmiudet johtajakoulutus antoi sodan ajan tilanteeseen. Naiset olivat kuitenkin sitä mieltä, että myös sodan aikana persoonalliset kyvyt olisivat korostuneessa asemassa.

Suurin osa tutkimukseen osallistuneista naisista oli tyytyväisiä saamaansa johtajakoulutukseen ja sen sisältöön. Naiset mainitsivat kuitenkin muutamia asioita, joihin he pettyivät johtajakoulutuksen aikana. Kaksi yhtenäistä tekijää korostui naisten vastauksissa. Nämä olivat oppilasjohtajana toimiminen sekä käytännön johtamisharjoittelun lisääminen koulutuksessa. Naisten mielestä parasta opettelua johtajatehtäviin olisi se, että jokainen oppilas pääsisi toimimaan oppilasjohtajana. Kaikkien tutkittavien naisten kodalla ei näin ollut tapahtunut. Toinen asia, mikä haastatteluissa nousi esiin, oli käytännönharjoittelun lisääminen johtajakoulutuksessa. Monet naiset kokivat johtajakoulutuksen olleen liian teoriapainotteista. Naiset olisivat halunneet johtajakoulutukseen enemmän käytännön harjoittelua, koska se olisi ollut heistä mielekkäämpää ja opettavaisempaa kuin massaluennoilla istuminen.

Tutkimuksen mukaan naiset saavuttivat johtajakoulutuksessa riittävät valmiudet oman tehtävänsä hoitamiseen. Naiset mielestä he saivat johtajakoulutuksessa riittävät tekniset tiedot ja taidot oman tehtävänsä hallintaan. Ne naiset, joilla ei ollut aikaisempaa kokemusta johtajana toimimisesta olisivat kaivanneet enemmän opetusteknillisten asioiden koulutusta.

### 7.3 Kokemuksia johtajakaudesta

Naisten kokemuksia johtajakoulutuksen jälkeisestä johtajakaudesta selvitettiin kahdella osiolla. Ensimmäisessä osiossa tarkasteltiin sitä, kokivatko naiset kasvaneensa johtajina johtajakauden aikana. Toinen osio selvitti naisille annetun palautteen merkitystä johtajana kasvamiinseen.

Yhtenä johtajakoulutuksen tavoitteena on se, että johtajat saataisiin kasvamaan johtajuuteen johtajakoulutuksen sekä johtajakauden aikana. Johtajana kasvaminen voidaan yhdistää kasvaneeseen vastuuntuntoon, joka on yksi sotilasjohtajan tärkeimpiä ominaisuuksia. Kaikki naiset kokivat kasvaneensa johtajakauden aikana tietyllä tavalla johtajana. Naiset kokivat johtajana kasvamisen kahdella eri tavalla. Osa naisista koki, että johtajana kasvaminen tapahtui silloin, kun heidät ylennettiin ja heistä tuli esimiehiä. Osa naisista koki kasvaneensa johtajuuteen



vähitellen erilaisten tehtävien kautta. Johtajana kasvamisesta muodostui kaksi kategoriää. Nämä olivat "jämät pakotti kasvamaan" sekä "tehtävien myötä kasvoi".

Ensimmäinen kategoria: "jämät pakotti kasvamaan" (H3, 6, 7).

Tässä kategoriassa naiset kokivat, että kasvaminen johtajuuteen liittyi arvomerkkien ja ylennyksen saamiseen.

"Kyllä siinä tuli semmoiseksi niiku periaatteessa semmoiseksi sotilaalliseksi, kun tuli ne natsat kaulaan. Periaatteessa oli pakko, kun enää ei voinut olla samanlainen, kun ne joiden kanssa toimii. Kun toiset odotti, että sinun on tehtävä päätökset niin ei siinä sitten voi paljon epäröidä tai ainakaan näyttää sitä" (H3).

"... mulle tuli ylennys aika nopeesti ja se toi aika yllättävän aseman. Mikä niinku sitten vaati sellaista opettelua ja ehkä se oli se mikä kasvatti. Mää luulen, että jos mää en ois ollut kessu niin en ois joutunutkaan kasvamaan tai opettelemaan sitä johtamisasemaa" (H6).

Naiset kokivat, että johtajakoulutuksen päättyessä oli pakko kasvaa uuden aseman vaatimaan rooliin. Myös ylennys kesken johtajakauden pakotti kasvamaan, koska asema muuttui ja sen myötä tehtävät. Naisten mielestä uuden aseman mukanaan tuoma vastuun lisääntyminen pakotti heidät kasvamaan johtajuuteen.

Toinen kategoria: "tehtävien myötä kasvoi" (H1, 2, 5, 8).

Tässä kategoriassa naiset kokivat, että kasvaminen johtajuuteen tapahtui vähitellen kokemuksen myötä.

"Joo oikeastaan, kun tuli aukista oli rinta rottingilla, että nyt mää käskyttän kaikki suohon, että nyt mää pääsen sanomaan. ... Hallilla piti opetella tuntemaan alaiset ja se miten saa kunkin tekemään hommat eli piti kehittää jokaiselle oma tapa, miten ne sai tekemään hommat. Mielestäni sain ne tekemään hyvin töitä, koska kapparit kuormitti mua koko ajan. Siinä sitä sitten jotenkin kasvoi, kun joutu käyttään päätä, miten sai hommat tehtyä" (H2).

Naisten mielestä johtajuuteen kasvaminen ei tapahtunut yhdessä yössä, vaan se oli pidemmän ajan tulos. Naisten mielestä he kasvoivat johtajuuteen saamiensa tehtävien ja vastuun kasvamisen myötä. Naiset kokivat, että heidän johtaja ominaisuutensa paranivat johtajakauden loppua kohti. Johtajuuteen kasvamisella naiset ymmärsivät vastuuntunnon lisääntymistä ja toisaalta sitä, että heille kehittyi johtajakauden aikana kokemuksia siitä, miten erilaisia ihmisiä johdetaan.

Viime aikoina niin yhteiskunnassa kuin sotilasorganisaatiossa ihmisten johtaminen on noussut yhä korostunempaan asemaan. Tällä hetkellä puolustusvoimien johtajakoulutuksessa painotetaan ihmistuntemuksen merkitystä kaikessa johtamistoiminnassa. Tutkimuksessa selvitettiin, millaisia ihmisten johtamisen taitoja naiset oppivat johtajakauden aikana. Haastattelujen perusteella muodostui ainoastaan yksi kategoria, "opin miten erilaisia ihmisiä käsitellään" (H2, 3, 4, 6, 7, 8).

"Käytännössä oppi sen, että eri ihmisiä pitää käsitellä eri tavalla eli pitäis olla jotenkin silmää arvioida sitä porukkaa. Että miten pystyy ottaan sen kontaktin ja miten lähestyt niitä tai vedätkö sen koulutuksen tiukasti viimeisen päälle kurissa ja järjestyksessä vai otatko sen hiukan rennommin enemmän tällöisen kouluoppitunnin kannalta. Eli ihminen ihmiselle puhutaan, toisille ei kannata opettaa sellaisella sulkeistyyllillä, että ota tuo käteen. Sitä oppi arvioimaan, että on eri tyylejä, kun seuras miten muut kouluttaa ja kokeili sitten itse niin oppi huomamaan, että on eri tyylejä ja joskus toinen tyyli ois parempi kuin toinen" (H6).

"Sanotaan nimenomaan naisen käsitteleminen alaisena. Se on oikeesti ihan hirveä. ... Siitä oppi kyllä semmosta, että siinä vaiheessa ei kannata mennä kaverilinjalle. Jätkien kanssa voi tehdä porukalla ja olla kaverilinjalla, mutta jos naisella on alainen nainen niin sille täytyy vaan kerta toisensa jälkeen osoittaa kun koiralle se paikka, että minä määrään täällä ja sinä teet tuon, muuten se nainen unohtaa kuka on alainen ja kuka tässä käskää" (H4).

"Tavallaan hienovaraisuuden, että millainen on suomalainen sotilas, että miten sitä pitää lähestyä ja mistä se ei pidä" (H2).

Kaikissa naisten vastauksissa korostui tietyllä tavalla sama asia - opi tuntemaan alaisesi hyvin. Vain siten, johtamistoiminnassa on mahdollista päästä hyvään lopputulokseen. Naiset pitivät

tärkeimpänä taitona ihmisten johtamisessa sitä, että he oppivat käsittelemään erilaisia alaisia ja löytämään jokaiselle joukolle tai yksilölle oikean lähestymistavan eli johtamistyylin. Naiset käyttivät tietoisesti useita eri johtamistyyliä. Johtamistyyli riippui kulloinkin siitä, millainen johdettava joukko oli tai millaisia yksilöitä siinä oli. Naisten vastauksissa korostui se, että heillä ei ollut vaikeuksia lähestyä ja johtaa miehiä. Sen sijaan naiset kokivat alaisina olleiden naisten johtamisen vaikeaksi.

Palautteen saaminen on yksi tärkeä osa johtajana kehittymistä. Kantahenkilökunnalla on suurin vastuu palautteen antamisesta varusmiesjohtajille. Kouluttajien tulisi pystyä kytkemään antamansa palaute aina alaisten kokemusmaailmaan. Palautetta tulisi arvioida niin että, ymmärtää alaisten kokemukset. Seuraavassa tarkastellaan sitä, millaista palautetta naiset saivat johtamissuorituksista ja muuttiko palaute heitä johtajina. Haastattelujen perusteella muodostui kaksi kategoriata. Nämä olivat "en saanut juuri mitään palautetta" sekä "sain ainoastaan negatiivista palautetta".

Ensimmäinen kategoria: "en saanut juuri mitään palautetta" (H2, 5).

Tässä kategoriassa naiset olivat sitä mieltä, etteivät he saaneet johtamistoiminnasta juurikaan palautetta kouluttajilta.

"Oisin kaivannut enemmän. Oikeastaan ei niinku mitään. Ainoastaan aukissa oppilasjohtaja ollessa, muuten ei tullu mitään. Kysyin kerran kouluttajalta sitä mitä mieltä te ootta ollut musta, että kun ei oo mitään sanottu. Hän myönsi, että olivat epäilleet kovasti sitä, miten naisen kanssa menee ja miten itse suhtautuu, mutta ei palautetta oikeastaan tullut" (H2).

Naiset kokivat johtajakauden aikana, että he eivät saaneet palautetta johtamissuorituksistaan. Naiset olisivat selvästi kaivanneet palautetta, jotta olisivat voineet tarvittaessa muuttaa omaa johtamiskäyttäytymistään. Koska palautetta ei annettu, naiset joutuivat itse kysymään sitä, mitä mieltä heistä ollaan johtajina.

Toinen kategoria: "sain ainoastaan negatiivista palautetta" (H3, 4, 6, 7, 8).

Tähän kategoriaan kuuluneet naiset saivat ainoastaan negatiivista palautetta omista johtamissuorituksistaan.

"Sain esimiehiltä palautetta. Silloin, kun hommat onnistu niin kukaan ei sanonut mitään niin tiesi, että silloin hommat on onnistunut. Mutta silloin, jos itekin tiesi, että annettu tehtävä ei oo mitenkään hirvittävän hienosti onnistunut määräajassa niin sen sitten kyllä kuuli. Oikeastaan sen tiesi siitä, että on onnistunut, kun ei tullut sanomista..." (H4).

"Kyllä muistan, että muutaman kerran sain palautetta, mutta aika vähän sitä tulee. Varsinkin kun ollaan tyytyväisiä ei tuu mitään palautetta ja silloin, jos jotain menee pieleen niin silloin se kyllä kerrotaan. Eli päätellen siitä, etten saanut palautetta hierveesti niin kaikki meni ehkä niinkuin pitääkin. Muilta varusmiehiltä sai palautetta, kun niille kävi opettamassa jotain" (H6).

Kaikissa naisten vastauksissa korostuivat samat asiat. Naiset saivat palautetta, kun jokin johtamissuoritus tai tehtävä meni huonosti. Vastaavasti silloin, kun asiat menivät hyvin, naiset eivät saaneet mitään palautetta. Hyvistä suorituksista naiset saivat palautetta ainoastaan alaisiltaan sekä vertaisilta varusmiesesimiehiltä. Kun palautetta johtamissuorituksista ei tullut, tutkimukseen osallistuneet naiset joutuivat itse päättämään siitä, että he olivat pääsääntöisesti onnistuneet tehtävissään ja heihin oltiin tyytyväisiä.

Edelläkuvatun perusteella naiset saivat johtajakaudella jonkin verran palautetta kouluttajilta. Suurin osa naisista koki, että heidän sukupuolensa ei vaikuttanut kouluttajien kykyyn antaa heille palautetta. Monet tutkittavista naisista totesivat, etteivät miehetkään saaneet palautetta sen enempää kuin naiset. Yhden tutkimukseen osallistuneen naisen mielestä sukupuolella oli vaikutusta kouluttajien antamaan palautteeseen.

"Kouluttajat eivät sanoneet suoraan vaan kiertelivät ja kaartelivat. Toiset kouluttajat kokeilivat, että miten nainen kestää tämän eli järjesteli semmoisia paikkoja" (H3).

Tämä tutkittava koki, että kouluttajat eivät uskaltaneet antaa rehellisesti palautetta naiselle. Kouluttajien antama palaute oli epäsuoraa ja he halusivat testata naisjohtajaa erilaisilla tehtävillä. Nämä tekijät häiritsivät tutkittavaa.

Naisilta kysyttiin muuttiko palaute heidän johtamiskäyttäytymistään. Osa naisista ei pystynyt sanomaan muuttiko palautteen saaminen heidän johtamiskäyttäytymistään mitenkään. Ne



naiset, jotka olivat saaneet palautetta halusivat muuttaa omaa johtamiskäyttäytymistään palautteen antamaan suuntaan. Kysymyksestä muodostui yksi kategoria, joka oli "yritin muuttaa johtamiskäyttäytymistäni" (H1, 3, 5, 7, 8).

"Kun kouluttajat sanoivat, että mihin ne ei ollut tyytyväisiä niin kyllä se sitten mietitytti itseäkin, että mitähän tässä sitten oli. Se oli hyvä, kun ne sanoivat eikä siitä kannattanut ottaa nokkiinsa, koska oppimassahan siellä oltiin" (H7).

"Tottakai yritin muuttaa käyttäytymistä siihen suuntaan, kun palautteessa sanottiin" (H5).

Ne naiset, jotka saivat kouluttajilta palautetta ottivat palautteen osana johtajuuteen kasvamista. Naiset halusivat muuttaa omaa johtamiskäyttäytymistään palautteen suuntaan. Naisten asenne kouluttajien antamaan palautteeseen oli positiivinen. He ymmärsivät sen, että johtajajaus oli harjoittelua sekä kasvamista johtajuuteen.

#### 7.4 Naisten käyttämät johtamistyyli

Seuraavassa tarkastellaan tutkimuksessa korostuneita ominaispiirteitä naisten johtamistoiminnasta sekä johtamistyyleistä. Tarkastelu perustuu kouluttajille suunnatun kvantitatiivisen kyselyn sekä naisille tehtyjen haastattelujen antamaan informaatioon.

Tutkimukseen osallistuneilta naisilta kysyttiin muodostuiko heille asepalveluksen aikana oma persoonallinen johtamistyyli.

"Kyllä. Mulla oli oma persoonallinen johtamistyyli, joka oli vähän erilainen, kun muut olivat miehiä ja olin ainut nainen..." (H1).

"Ihminen mikä mää olen vaikutti siihen, miten mää toimin mun asemassa. En yrittänyt olla mitään sellaista, mitä mä en oo. Pyrin olemaan se oma itseni ja oma persoona" (H6).

Kaikki tutkimukseen osallistuneet naiset olivat samaa mieltä siitä, että heille muodostui asepalveluksen aikana persoonallinen johtamistyyli. Naiset kokivat, että heidän toimiessaan

oman persoonan kautta, he saavuttaisivat haluamansa johtamistyylin. Naiset korostivat sitä, että heidän käyttämät johtamistyyli-tylit olivat erilaisia kuin miehillä. Naiset kokivat, että heidän johtamistyylin muodostumiseen vaikuttivat kulloinenkin tilanne sekä oma persoona. Naisten johtamistyylin muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä saatiin kaksi kategori-aa. Nämä olivat "tilanteen mukaan joutui muuttamaan johtamistyyli-ä" sekä "oman persoonan mukaan".

Ensimmäinen kategoria: "tilanteen mukaan joutui muuttamaan johtamistyyli-ä" (H2, 4, 8).

Tässä kategoriassa naiset kokivat, että tärkein tekijä, joka vaikutti heidän johtamistyylin muodostumiseen olivat tilannetekijät.

"Mää muuttelin aika paljon johtamistyyli-ä tilanteen ja porukan ja niiden yksilöiden mukaan. Lääkintämieskurssilla pyrin pari eka viikkoa olemaan etäinen, jotta se lauma ois totellut. Siinä mun mielestä oli pakko olla vähän tiukempi kuin yksikössä tuttujen kanssa, koska ne niiku tiesi ja tunki, että homma pitää saada toimimaan" (H4).

Omaa johtamistyyli-ä tai sen muodostamiseen vaikuttavia tekijöitä on vaikea itse objektiivisesti arvioida. Tässä kategoriassa naiset kokivat, että heidän täytyi aina tilanteesta riippuen sopeuttaa oma johtamistyylin-sä vastaamaan tilannetekijöiden vaatimuksia. Tilannetekijöitä olivat mm. eri johtamistilanteet, johdettava joukko sekä yksilöt. Tässä kategoriassa nousi esiin sellainen huomio, että naiset yhdistivät heidän käyttämänsä johtamistyylin läheisesti kuriin liittyväksi tekijäksi.

Toinen kategoria: "oman persoonan mukaan" (H3, 5, 6, 7).

Tässä kategoriassa naiset kokivat johtamistyylin muodostumisen liittyvän vahvasti heidän omaan persoonaan.

"Varmasti eniten mun oma persoona ja toisaalta sitten se tilanne" (H5).

Naiset korostivat toisaalta oman persoonan merkitystä ja toisaalta tilannetekijöiden merkitystä johtamistyylin muodostumisessa. Naisten vastauksissa yhteisenä piirteenä oli se, että ensimmäiseksi naiset korostivat oman persoonan vaikutusta ja vasta toiseksi tilannetekijöiden

merkitystä. Yhteistä näille molemmille kategorioille oli se, että molemmissa naiset toivat esiin tilannetekijöiden merkityksen johtamistyylin muodostumisessa. Näin ollen tilannetekijöiden merkitys johtamistyylin muodostumisessa voidaan nostaa näiden kahden kategorian yläkategoriaksi. Yläkategorian tilannetekijät voidaan nostaa näin tärkeimmäksi tekijäksi vapaaehtois-  
 asepalveluksen suorittaneiden naisten johtamistyylin muodostumisessa.

Aikaisemmin ilmeni, että naisille muodostui asepalveluksen aikana oma persoonallinen johtamistyyli. Naisilta kysyttiin pystyivätkö he toimimaan oman persoonansa mukaan erilaisissa johtamistilanteissa. Haastattelujen perusteella muodostui kaksi kategoriaa. Nämä olivat "olin oma itseni" ja "syntyi tietty rooli".

Ensimmäinen kategoria: "olin oma itseni" (H1, 2, 4, 6, 7, 8).

Tässä kategoriassa naiset toimivat omasta mielestään johtamistilanteissa luonnollisesti, ilman mitään erityistä roolia.

"Olin kyllä oma itteni koko ajan. Olin kaverina ja sinuttelin, mutta kuitenkin hieman etäällä. Nuorempia kohtaan oli hieman erilainen johtamisasenne" (H2).

Naiset kokivat, että he toimivat johtamistilanteissa oman persoonansa mukaan. He pystyivät toimimaan omasta mielestään luonnollisesti, mutta kykenivät tarvittaessa muuttamaan käyttäytymistään johtamistilanteen vaatimalla tavalla. Esimerkiksi oman ikäryhmän ja nuoremman ikäryhmän johtamisessa naiset käyttivät erilaisia johtamistyyliä, mutta toimivat oman persoonansa mukaan.

Toinen kategoria: "syntyi tietty rooli" (H3, 5).

Naisten vastauksissa korostui yhteisenä tekijänä se, että heille muodostui johtamistilanteissa tietty rooli.

"Pakko oli alussa pitää semmoista roolia, koska oikeesti en ole jäykkä ja sitten ois kärsinyt se kuri ja oma uskottavuus eli pakosta tuli semmoinen rooli" (H3).

"En välttämättä. Joskus joutui tekemään sellaista mistä jäi itselle ikävä olo, mutta sitä kai se aina on" (H5).

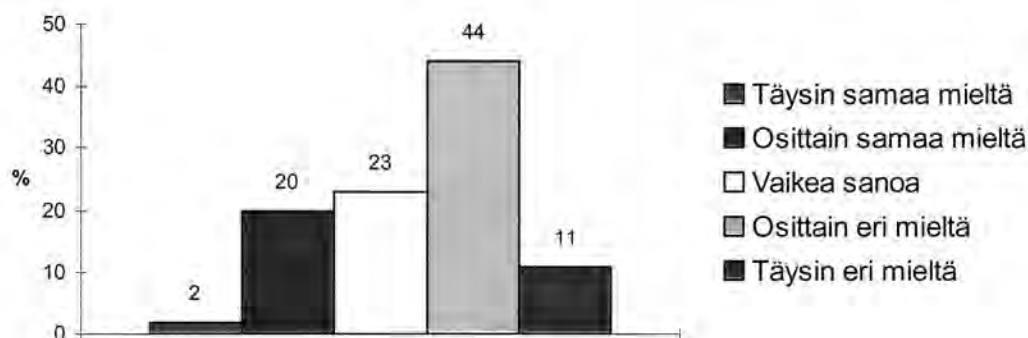
Tässä kategoriassa nousi selkeästi esiin naisten itselleen ottaman roolin korostuminen. Tietty rooli muodostui joko olosuhteiden pakosta tai naiset muodostivat sen tietoisesti. Naiset perustelivat tietyn roolin ottamista uskottavuuden saavuttamisella ja sen ylläpitämisellä. Haastattelujen mukaan naisten käyttämä rooli muotoutui heidän omaa persoonansa 'kovemmaksi'. Naisten rooli oli tietyiltä osin maskuliinisempi, mitä heidän oma persoonansa todellisuudessa oli. Toisaalta tässä kategoriassa korostui se, että kaikki naiset eivät olleet tyytyväisiä siihen, etteivät he kyenneet toimimaan johtamistilanteissa oman persoonansa mukaisesti. Roolin ottaminen tuntui olevan naisille jollakin tavalla vastenmielistä, mutta tilanteesta johtuen tietyllä tavalla pakollista. Tietyn roolin ottaminen on sinänsä ymmärrettävää, koska johtajan tai esimiehen rooli ohjailee työtehtäviä sekä tapaa, miten johtaja yleensä toimii.

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa tutkittiin kantahenkilökunnan kokemuksia vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneiden naisten johtamistyyleistä. Tutkimuksen mukaan naisjohtajien käskynantotyyli poikkesi perinteisestä sotilaallisesta käskynantotyylistä. Suurin osa kouluttajista (67 %) koki, että naisten käskynantoa kuvasi sosiaalisuus, joka ilmeni vuorovaikutuksenomaisen käyttäytymisen korostumisena. Naisten käskynantotyyliä voitaisiin luonnehtia edellämainitun perusteella keskustelunomaiseksi vuorovaikutustapahtumaksi. Ainoastaan vajaa viidennes kouluttajista koki, että naisten käskynantotyyli vastaisi perinteistä sotilaallista tyyliä. Perinteiseen sotilaalliseen käskynantotyyliin ei yleensä yhdistetä vuorovaikutuksellisuutta.

Tutkimuksessa otettiin aikaisemmin esiin sotilasorganisaation maskuliinisuus ja sen mahdollinen heijastuminen naisten johtamistoimintaan. Seuraavassa (taulukko 2.) kouluttajien mielipiteet naisten johtamistoiminnan maskuliinisuudesta.

Taulukko 2.

Naisten johtamistyyliissä ei esiinny maskuliinisuutta (N=102).



Tutkimukseen osallistuneiden kouluttajien mukaan ainoastaan reilu viidennes katsoi, että naisten johtamistyyliissä ei näkyisi maskuliinisuutta. Suurin osa kouluttajista sen sijaan koki, että naisten johtamistoimintaa kuvasi tietty maskuliinisuus. Naisten johtamistyylin maskuliinisuutta voidaan tarkastella johtamistyylin luonnollisuutena. Vain neljännes kouluttajista (25 %) katsoi, että naisjohtajien käyttämät johtamistyyliä olivat luonnollisia. Lähes puolet kouluttajista (41 %) oli sitä mieltä, että naisten käyttämät johtamistyyliä eivät olisi luonnollisia naisille. Edelläkuvatun perusteella voidaan todeta, että suurin osa kouluttajista kokee naisten käyttämien johtamistyylien olevan maskuliinista sekä ei luonnollista naisille.

Naisilta kysyttiin sitä, korostivatko he johtamisessa tietoisesti maskuliinisuutta. Haastattelujen perusteella kysymyksestä muodostui kaksi kategoriää. Nämä kategoriat olivat "jouduin muuttaman ääntäni" sekä "olin ihan oma itteni".

Ensimmäinen kategoria: "jouduin muuttaman ääntäni" (H2, 3, 4, 5, 6, 8).

Suurin osa tutkittavista naisista oli sitä mieltä, että heidän oli olosuhteiden ja tilannetekijöiden pakosta muutettava omaan luonnollista käyttäytymistään. Tätä tapahtui naisten mielestä ainoastaan äänen käytön osalta.

"Ääntä on kyllä pakko muuttaa, jotta se kantasi, mutta ei muuten mitään muutoksia yleiseen sotilaalliseen käyttäytymiseen" (H2).

"Jouduin muuttamaan ääntäni, mutta en kokonaisuutta" (H3).



Tässä kategoriassa nousee selkeästi esiin kaksi eri tekijää. Toisaalta naiset myöntävät, että heidän oli pakko muuttaa omaa ääntään maskuliinisemmaksi, jotta johtaminen yleensä onnistuisi. Toisaalta naiset korostivat sitä, että äänen muuttamisen lisäksi, mitään muuta maskuliinisuuteen viittaavia muutoksia heidän ei tarvinnut johtamistoiminnassaan korostaa.

Toinen kategoria: "olin ihan oma itteni" (H1, 7).

Toiseen kategoriaan kuuluneet naiset kokivat, että he eivät muuttaneet omaa käyttäytymistä mitenkään.

"Olin ihan oma itteni. Kuitenkin ne katteli silleen naisena, vaikkakaan en saanut mitään erityistä kohtelua" (H1).

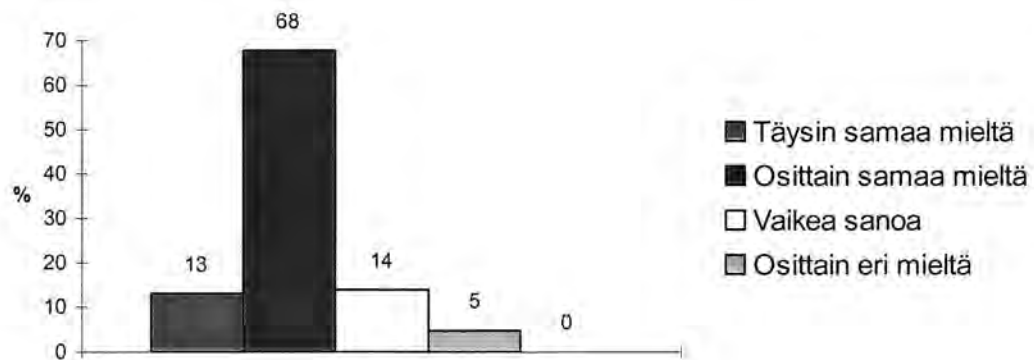
Tässä kategoriassa korostui myös kaksi eri tekijää. Naiset eivät kokeneet muuttavansa käyttäytymistään maskuliinisemmaksi, vaan ottivat esiin naisellisen diskurssin. Naiset eivät korostaneet maskuliinisuutta omassa johtamistoiminnassaan, vaan olivat omasta mielestään luonnollisia ja toimivat oman persoonansa mukaan. Naiset korostivat sitä, että he olivat naisia ja heitä ymmärrettäisiin, vaikka heidän käyttäytymisensä johtamistilanteissa poikkeaisi perinteisestä maskuliinisesta käyttäytymisestä.

Verrattaessa kouluttajien sekä naisten omia näkemyksiä johtamistoiminnan maskuliinisuudesta voidaan huomata yhtäläisyyksiä. Sekä kouluttajat että tutkimukseen osallistuneet naiset olivat pääosin sitä mieltä, että naisten johtamistoiminnassa korostui tietyiltä osin maskuliinisuus. Naiset kuitenkin kokivat, että maskuliinisuuden korostaminen tapahtui ainoastaan äänen muuttamisen osalta. Naisten vastauksissa heijastui se, että he kokivat tietoisesti maskuliinisen käyttäytymisen välttämättömäksi johtamistoiminnassa. Aikaisemman tutkimuksen mukaan naiset olivat korostaneet erilaisten tilanteiden vaativan heiltä erilaisia identiteettejä. Naiset olivat myös kertoneet sotilasorganisaation maskuliinisuuden vaikuttavan heihin miehisen kielenkäytön korostumisena. Ensimmäinen kategoria tukee tietyiltä osin aikaisempien tutkimusten havainnot naisten identiteetin sekä kielenkäytön muutoksista.

Tutkimuksen mukaan (Taulukko 3.) naisten johtamistoiminnassa korostui myönteinen suhtautuminen alaisiin.

Taulukko 3.

Naiset asennoituvat myönteisesti alaisiinsa (N=102).

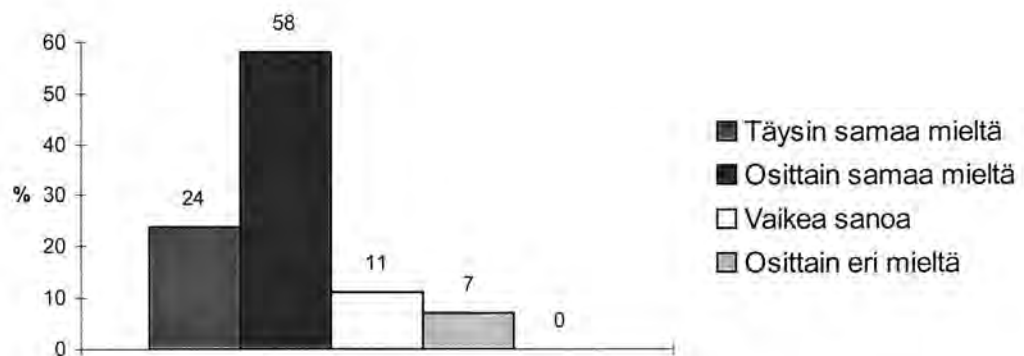


Lähes kaikki kouluttajat totesivat, että myönteinen suhtautuminen alaisiin oli selkeä ominaispiirre naisten johtamistoiminnassa. Ainoastaan muutama kouluttaja oli asiasta osittain eri mieltä. Alaisten myönteiseen suhtautumiseen liittyy läheisesti alaisten huomioiminen yksilöinä. Yli puolet kouluttajista (60 %) katsoi, että naisjohtajat kykenivät johtamistoiminnassaan huomioimaan alaisensa yksilöinä.

Tutkimuksen mukaan (taulukko 4.) naisten johtamistoiminnassa korostui korkea vastuuntunto.

Taulukko 4.

Naisten vastuuntunto alaisista on korkea (N=102).

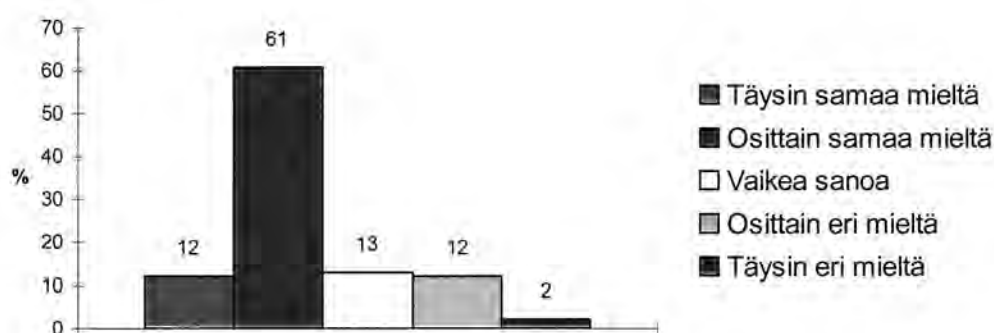


Lähes kaikki kouluttajat katsoivat, että naisjohtajien vastuuntunto alaisistaan oli korkea. Ainoastaan osa kouluttajista (7 %) oli asiasta osittain eri mieltä. Naisten korkeasta vastuuntunnosta johtuen naiset olivat myös valmiita sitoutumaan alaistensa puolesta. Yli puolet kouluttajista (67 %) katsoi, että naisjohtajat olivat valmiita vaivannäköön alaistensa puolesta.

Naisjohtajien johtamistoiminnassa korostui sosiaalinen kanssakäyminen (Taulukko 5).

Taulukko 5.

Naiset ovat sosiaalisia alaisiaan kohtaan (N=102).



Yli kaksi kolmannesta kouluttajista näki, että naisten johtamistyylien yksi olennainen piirre oli korkea sosiaalisuus. Ainoastaan reilu kymmenesosa kouluttajista oli tästä eri mieltä. Tutkimuksen tulos tukee aikaisempien tutkimuksien tuloksia, joissa naisjohtajien oli nähty korostavan vuorovaikutuksellisuuden merkitystä johtamistoiminnassa.

Haastattelussa kysyttiin pyrkivätkö naiset tietoisesti sosiaaliseen kontaktiin alaistensa kanssa. Kaikki tutkimukseen osallistuneet naiset korostivat sosiaalisuuden merkitystä osana heidän johtamistoimintaansa. Sosiaalisuuden merkityksestä osana johtamistoimintaa muodostui ainoastaan yksi kategoria, joka oli "halusin tuntea alaiseni".

"Pyrin sosiaaliseen johtamiseen, koska muutenkin oon kiinnostunut ihmisistä vaikka välttämättä en halua mihinkään sosiaalialalle töihin. Mutta halusin tietää ihmisistä, jotta sitten tietää mitä keinoa voi käyttää johtamisessa" (H5).

"Kyllä. Pyrin kontaktiin niiden ihmisten kanssa, en halunnut olla mikään suuri johtaja eli pystyin unohtamaan arvomerkit ja muut. Pystyin kattoon ihmisiä ja olemaan tekemisissä vapaa-aikana ja muutenkin niiku kaikkien kanssa. Uskoin, että jos ne oppii tunteen mut niin ne pystyy luottaa muhun ja kunnioittamaan mua johtajana" (H6).

Naiset korostivat sitä, että he halusivat sosiaalisuuden olevan olennainen osa heidän johtamistoimintaa. Naisten vastauksista ilmeni, että he halusivat tutustua hyvin alaisiinsa, jotta he olisivat voineet käyttää oikeita lähestymistapoja tietyille alaisille, alaisten yksilölliset ominaisuudet huomioiden. Naiset halusivat tutustua hyvin alaisiinsa myös siitä syystä, että näin heidän olisi helpompi saada osakseen alaisten luottamus ja kunnioitus.

#### 7.4.1 Naisten johtamistyyli ja syvän johtamisen malli

Syvä johtamisen malli otettiin käyttöön II/98 saapumiserästä alkaen. Neljä tutkimukseen osallistuneesta naisesta oli saanut syvän johtamisen malliin perustuvan johtajakoulutuksen.

Haastattelussa naisilta kysyttiin miten he kokivat syvän johtamisen mallin opetuksen ja sen soveltamisen käytännön johtamistoimintaan. Tutkimukseen osallistuneet naiset kokivat syvän johtamisen mallin ja sen käytön aika etäiseksi. Tästä kysymyksestä muodostui yksi kategoria, "syvä johtaminen näkyi vain oppitunneilla" (H1, 5, 8).

"Meillä oli siitä pari massaluentoa. En oikeastaan saanut siitä mitään, se oli vasta tullut se systeemi ja musta tuntui, että ne kouluttajat jotka siitä kerto ei ollut itekkään kauheen perillä siitä asiasta. Olihan siinä hienoja ajatuksia, mutta ei se käytännössä sitten hirveen hyvin toteudu" (H1).

"Vain oppitunneilla se tuli ilmi, mielestäni olin kyllä katellut sitä koulussakin jo organisaatiotunneilla. En kokenut sitä mitenkään syvästi johtajakaudella eli se ei kristallisoitunut kenenkään mieleen. Jatkokoulutuksessa meillä ei puhuttu siitä enää mitään" (H5).

Naisten vastauksissa näkyi selvästi se, että syvän johtamisen mallin opetustavoite jäi tietyiltä osin etäiseksi. Naisille oli jäänyt mieleen ainoastaan oppitunnit, mutta tärkein osa eli syvän

johtamisen mallin soveltaminen käytäntöön oli jäänyt tutkittavilta naisilta kokematta tai tiedostamatta. Haastatteluissa tuli esiin se, että syvä johtaminen ja sen opetus oli uusi asia myös kouluttajille. Tämä on osaltaan saattanut vaikuttaa syvän johtamisen mallin jäämiseen taka-alalle käytännön johtamistoiminnassa ja jatkokoulutuksessa.

Kun naisten käyttämiä johtamistyyliä verrattiin syvän johtamisen ominaispiirteisiin, havaitaan muutamia selkeitä yhtymäkohtia. Tutkimuksen mukaan syvän johtamisen mallin mukaista käyttäytymistä naisilla esiintyi erityisesti kahdella vuorovaikutustasolla. Näitä vuorovaikutustasoja ovat luottamuksen rakentaminen sekä ihmisten yksilöllinen kohtaaminen.

Luottamuksen rakentamisen osa-alueella naisjohtajien johtamistyyleissä korostui erityisesti myönteinen suhtautuminen sekä luottamuksen rakentaminen alaisiin. Naiset olivat myös valmiita vaivannäköön alaistensa puolesta. Nämä kolme ominaispiirrettä naisjohtajien johtamistoiminnassa tukevat luottamuksen rakentamisen osa-aluetta, syvän johtamisen mallin mukaisesti.

Syvän johtamisen mallin yksi ominaispiirteistä on ihmisten yksilöllinen kohtaaminen. Havainnot naisten johtamistoiminnan korkeasta sosiaalisuudesta liittyivät tähän. Naisille oli ominaista se, että he pystyivät kohtaamaan alaiset yksilöinä. Syvän johtamisen mallin mukaan johtajan tulisi havaita jokaisen alaisen yksilölliset tarpeet kasvaa ja kehittyä. Johtajan tulisi toimia eräänlaisena valmentajana. Tällaiseen rooliin vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneet naisjohtajat voidaan tämän tutkimuksen mukaan yhdistää. Edellä kuvatut ominaisuudet naisten johtamistoiminnasta tukevat ihmisten yksilöllistä kohtaamista syvän johtamisen mallin mukaisesti. Tässä tutkimuksessa naisten johtamistoiminnassa kaksi muuta syvän johtamisen mallin mukaista osa-aluetta eivät korostuneet yhtä vahvasti kuin luottamuksen rakentaminen ja ihmisten yksilöllinen kohtaaminen.

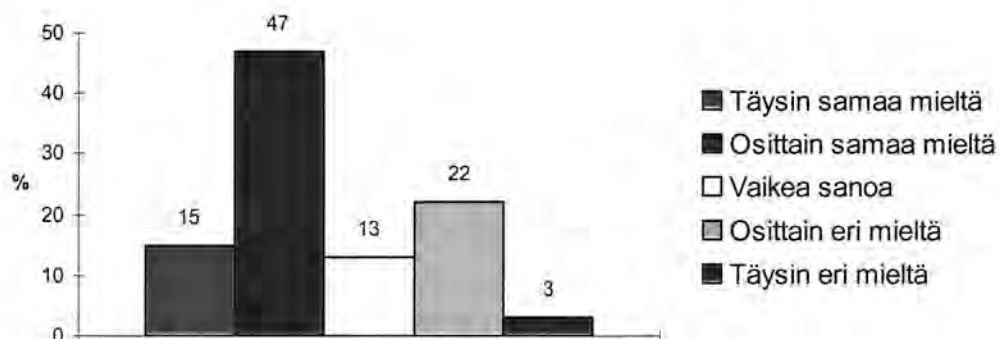
Tutkimuksessa haluttiin selvittää myös sitä, olivatko naisten käyttämät johtamistyyliä lähempänä ihmiskeskeistä vai tehtäväkeskeistä käyttäytymistä. Ihmiskeskeinen ja tehtäväkeskeinen käyttäytyminen ovat erillisiä sekä toisistaan poikkeavia ulottuvuuksia.

Vertailtaessa naisten johtamistyylin painottumista ihmiskeskeisyyteen tai tehtäväkeskeisyyteen, erot muodostuivat melko selkeäksi.



Taulukko 6.

Naisten johtamistyyli on ihmiskeskeistä (N=102).



Tutkimuksen mukaan (taulukko 6.) yli puolet kouluttajista oli sitä mieltä, että naisten käyttämät johtamistyyli olivat ihmiskeskeistä. Tilannejohtamisen mukaan ihmiskeskeisessä käyttäytymisessä korostuu kahden- tai monensuuntainen viestintä alaisten kanssa. Aikaisemmin mainittu naisten johtamistoiminnan korkea sosiaalisuus tukee tilannejohtamisen mukaan ihmiskeskeistä käyttäytymistä.

Naiset kokivat oman johtamistyyliinsä olevan lähempänä ihmisten johtamista kuin asioiden johtamista. Teemahaastatteluiden perusteella muodostui kaksi kategoriaa. Nämä olivat "otin alaiset ihmisinä" sekä "hommat oli pakko tehdä".

Ensimmäinen kategoria: "otin alaiset ihmisinä" (H1, 2, 4, 6, 7, 8).

Tähän kategoriaan kuuluvat naiset kokivat oman johtamistyyliinsä olevan selkeästi ihmiskeskeistä.

"Olin Ihmisten johtaja. Pyrin tietoisesti siihen, että ne hommat mitkä mulle annetaan hoidetaan määräajassa. Periaatteeni oli se, että hommat pitää saada toimimaan ja ajattelin, että kaikista luontevinta se on tehdä silläläilla, että ite on ihminen ihmiselle ja hommat tehdään yhdessä" (H4).

Tässä kategoriassa tuli selvästi esiin se, että naiset kokivat olevansa ihmisten johtajia. Naiset korostivat sitä, että he pyrkivät kohtaamaan alaiset ihmisinä. Edelleen naisten vastauksissa korostui se, että ne tehtävät, jotka naiset saivat tulisivat hoidettua mahdollisimman hyvin. Naisten vastauksista ilmeni se, että he tekivät ja halusivat tehdä töitä yhdessä alaistensa kanssa.

Toinen kategoria: "hommat oli pakko tehdä" (H3, 5).

Toiseen kategoriaan kuuluvat naiset olivat omasta mielestään enemmän asioiden kuin ihmisten johtajia.

"Kyllä mää yritin saada asiat hoitumaan, vaikka ymmärrän ihmisiä tai yritin ainakin ymmärtää. Kyllä mää lähdin siitä, että asiat pitää saada hoitumaan, selitetään vaikka sitten myöhemmin" (H5).

Tässä kategoriassa naiset kokivat johtavansa asioita, joten heidän johtamistyyli oli lähellä tehtäväkeskeistä käyttäytymistä. Asioiden johtaminen oli naisilla päällimmäisenä tavoitteena, mutta he korostivat ymmärtävänsä myös ihmisiä. Naiset pyrkivät tekemään asiat kuitenkin ihmisten kautta.

#### 7.4.2 Naisjohtajien käyttö sotilasorganisaatiossa

Tutkimuksessa selvitettiin vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneiden naisjohtajien käyttöä sotilasorganisaatiossa. Kouluttajilta kysyttiin mielipidettä siitä, miten naisjohtajat sopivat puolustusvoimien tarpeisiin ja sitä, miten naisjohtajia tulisi mahdollisen sodan aikana käyttää.

Vähän yli puolet kouluttajista (55 %) katsoi, että naiset sopivat puolustusvoimien tarpeisiin. Kun tuloksia vertaillaan eri henkilöstöryhmien kesken huomataan, että eri henkilöstöryhmät kokivat naisten käytön hieman eri tavalla. Tutkimuksen mukaan vajaat puolet (43 %) upseereista (N=28) katsoi, että naiset sopivat puolustusvoimien tarpeisiin. Opistoupseerit (N=69) suhtautuvat asiaan hieman myönteisemmin kuin upseerit. Heistä yli puolet (58 %) katsoi, että naiset sopivat puolustusvoimien tarpeisiin.

Tutkimuksessa selvitettiin myös sitä, tulisiko naisjohtajia käyttää sodan aikana miesten tapaan ja samanlaisissa tehtävissä. Kaksi kolmasosaa kouluttajista (64 %) oli sitä mieltä, että naisia ei tulisi käyttää sodan ajan taistelutehtävissä miesten tapaan. Tutkimuksen mukaan upseerit suhtautuivat kaikkein negatiivisimmin naisten käyttöön sodan aikana miesten tapaan. suurin osa upseereista (79 %) oli sitä mieltä, että naisjohtajia ei tulisi käyttää sodan aikana taistelutehtävissä miesten tapaan. Opistoupseerit suhtautuivat hieman positiivisemmin naisten käyttöön. Vähän yli puolet opistoupseereista (61 %) oli sitä mieltä, että naisjohtajia ei tulisi käyttää sodan aikana taistelutehtävissä miesten tapaan.

## 7.5 Johtajakoulutuksen merkitys

Tämän tutkimuksen sekä aikaisempien tutkimusten mukaan yksi naisten tärkeimmistä syistä asepalvelukseen hakeutumiseen on ollut siitä saatava hyöty. Aikaisempien tutkimusten mukaan lähes kaikki vapaaehtoiseen asepalvelukseen hakeutuvat naiset halusivat päästä johtajakoulutuksen. Johtajakoulutuksen suorittaminen antaa naisten mielestä kaikkien suurimman hyödyn asepalveluksesta. Tutkimuksessa haluttiin selvittää sitä, onko asepalveluksen suorittaminen suunnannut naisia ammatillisesti asepalveluksen jälkeen. Tästä kysymyksestä muodostui kaksi kategoriata. Nämä olivat "on vaikuttanut paljon" sekä "ei ole vaikuttanut".

Ensimmäinen kategoria: "on vaikuttanut paljon" (H2, 4, 6, 7, 8).

Tässä kategoriassa naisten mielestä asepalveluksen suorittaminen on vaikuttanut heidän ammatillisiin valintoihin reserviin siirtymisen jälkeen.

"Ihan täysin. Olin ennen armeijaa harkinnut ammattia terveydenhuollon piirissä. Mutta käytyäni armeijan ja saatuaani moottori-aliupseerin koulutuksen päätinkin sitten hakeutua autoalalle, asentajaksi. Eli siviiliammatti suuntautui siihen mihin sain sodan ajan koulutuksen. Nyt tuntuu, että siviilikoulutuksen jälkeen pystyisin hoitamaan tehtäväni oikeassa tilanteessa, toisin kuin heti palveluksen jälkeen, kun en oikein tiennyt autoista mitään. Kättilön hommat ei enää armeijan jälkeen kiinnostanut pätkääkään" (H2).

"Kyllä. Vaikka toisaalta olin jo opiskelemassa sairaanhoitajaksi, kun mulla oli puoli vuotta takana niin mää en ollut suikaan silloin aikanaan varma, että ne

terveydenhuolto-opinnot on sitä, mitä mää haluan. Mulla oli silloin tavoitteena Poliisikouluun hakeminen. Kyllä se sitten se lääkintäpuolen koulutus ja aika armeijassa vahvisti, että sitä haluaa opiskella ton tutkinnon loppuun. Oikeasti se lääkintäpuoli alkoi kiinnostamaan armeijassa aika paljon" (H6).

Naisten mielestä asepalveluksen suorittamisella oli merkittävä vaikutus heidän tulevaisuuteensa, jos asiaa ajatellaan ammatillisesti. Monien naisten tuleva siviiliammatti suuntautui samoihin tehtäviin, joihin naiset olivat saaneet koulutuksen asepalveluksen aikana. Toisaalta asepalveluksen suorittaminen vahvisti naisten tuntemusta siitä, mihin ammattiin he haluaisivat kouluttautua tulevaisuudessa.

Toinen kategoria: "ei ole vaikuttanut" (H1, 3, 5).

Tähän kategoriaan kuuluneilla naisilla asepalvelus ei vaikuttanut heidän ammatilliseen suuntautumiseen.

"Ei ollenkaan. Olin käynyt jo yliopiston ja valmistunut. En harkinnut edes alan vaihtoa. Asepalvelus oli hyvä vaihtelua ja kokemus" (H1).

Naiset eivät vaihtaneet ammattia tai opiskelupaikkaa asepalveluksen suorittamisen johdosta. Naiset olivat tehneet omat ammatilliset valintansa jo ennen asepalveluksen aloittamista. Monet näistä naisista eivät toimineet ammattinsa tai opiskelupaikan mukaisissa tehtävissä asepalvelusta suorittaessaan. Tässä kategoriassa asepalveluksen sekä johtajakoulutuksen suorittaminen oli naisille tärkeämpää kuin se, missä tehtävissä he asepalvelusta suorittaisivat. Naisten mielestä asepalveluksen ja nimenomaan johtajakoulutuksen suorittaminen oli heille kuitenkin hyödyllinen kokemus.

Tutkittavilta naisilta kysyttiin sitä, mitä hyötyä heille oli johtajakoulutuksen suorittamisesta. Haastattelujen perusteella muodostui kaksi kategoriaa. Nämä olivat "työelämässä arvostetaan" sekä "henkilökohtaiset ominaisuudet parani".

Ensimmäinen kategoria: "työelämässä arvostetaan" (H2, 3, 4, 5, 7, 8).

Tässä kategoriassa naiset olivat kokeneet, että johtajakoulutuksen suorittamista arvostetaan työelämässä.

"Työelämässä arvostetaan johtajakoulutuksen suorittamista tosi paljon. Aina, kun on hakenut töihin ja on sanonut tai tullut ilmi, että on käynyt armeijan niin on heti tullut työpaikka. Välillä, kun olin kaupassa töissä ja siellä oli nainen johtajana ja se oli aivan innoissaan, että olin ollut armeijassa. Mielestäni sitä arvostetaan tosi paljon" (H2).

"Oli tai sanotaan, että sen miehisen ajattelutavan oppiminen. Uskon, että siitä on hyötyä vielä vastaisuudessaakin ihan hirvittävän paljon. Ainakin sitä hirveesti arvostetaan, että nainen on käynyt armeijan. Jos on ollut johtajakoulutuksessa ja vielä jos on vielä saanut kessun jämat niin sitten on tosi hyvä jätkä. Kyllä se aina säilyttää, kun sen työnantajalle vie, että on käynyt armeijan" (H4).

"Toisaalta se erottu työhakemuksessa; a) olet nainen, joka on käynyt intin ja b) olet saanut johtajakoulutuksen. Olen kerran hakenut työharjoittelupaikkaa ja sinne tuli 12 hakemusta ja minä pääsin sinne, mutta en tiedä kuin paljon se vaikutti siihen. Ilmeisesti ne halus jämäptii ämmää sinne talousassariksi" (H5).

Naisilla oli konkreettisia kokemuksia siitä, miten asepalveluksen sekä varsinkin johtajakoulutuksen suorittamista arvostetaan tällä hetkellä yhteiskunnassa. Useat naiset olivat kokeneet, että asepalveluksen suorittaminen avasi osaltaan heille sen työpaikan, jota he olivat hakeneet. Naisten mielestä työelämässä arvostetaan sitä, että nainen on käynyt asepalveluksen ja suorittanut lisäksi johtajakoulutuksen. Myös se, että asepalveluksen ja nimenomaan johtajakoulutuksen suorittanut nainen erottuu muista hakijoista oli naisten mielestä tärkeä seikka.

Toinen kategoria: "henkilökohtaiset ominaisuudet parani" (H6, 8).

Tässä kategoriassa naiset korostivat asepalvelusta hyvänä kokemuksena, jonka myötä heidän henkilökohtaiset ominaisuutensa paranivat monilla eri osa-alueilla.

"Myös monilla naisten aloilla joutuu olemaa johtajatehtävissä. Johtajakoulutus on antanut esiintymiskokemusta ja niinku esiintymisvarmuutta ja on oppinut niinku organisoimaan erilaisia juttuja. Osaan myös niinku silleen arvioida tilanteita ja nyt kun on selkeesti kokemusta ja näkemystä johtajana niin siitä saa rohkeutta asioihin ja tuoda asioita esiin isoillekin joukoille" (H8).



Naiset mielestä se kokemus, jonka he saivat toimiessaan esimiestehtävissä on auttanut heitä ja tulee auttamaan myös tulevaisuudessa monissa eri asioissa. Naiset kokivat saaneensa johtajakoulutuksen myötä esiintymisvarmuutta, rohkeutta sekä organisointikykyä.

Kun tarkastellaan naisten kokemuksia asepalveluksesta huomataan, että ne olivat kaikki positiivisia. Naiset olivat tyytyväisiä ja ehkä osin yllättyneitä siitä, miten naisten vapaaehtoista asepalvelusta sekä johtajakoulutuksen suorittamista arvostetaan yhteiskunnassa tällä hetkellä. Ainoastaan yksi tutkimukseen osallistunut nainen oli kohdannut negatiivisia ennakkoluuloja siitä syystä, että hän oli suorittanut asepalveluksen.

"Työhaastattelussa oli mies, joka ei ollenkaan pitänyt siitä, että nainen on käynyt armeijan. Minulle sanottiin, että olet ihan tyhmä, koska olet hukannut vuoden elämästäsi armeijassa. ... Se on kuitenkin se, että ihmisillä on niitä ennakkoluuloja ettei niistä tiedä. Joskus voi tulla tosi ilkeitäkin kommentteja. Ystävälleni myös kävi niin, että se ei päässyt päiväkotiin töihin, koska hän oli käynyt asepalveluksen. Ennakkoluulot, että armeija on muuttanut ihmisen erilaiseksi tai aggressiiviseksi semmostakin oon kuullu. ..." (H1).

Edellä kuvattu esimerkki oli ainoa, jossa tutkimukseen osallistunut nainen oli saanut asepalveluksen suorittamisesta negatiivista palautetta. Muuten tutkimukseen osallistuneiden naisten saama palaute asepalveluksen suorittamisesta oli positiivista ja kannustavaa.

## 7.6 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen yksi tärkeimpiä osa-alue on tutkimuksen luotettavuus. Tieteellisen tutkimuksen päämääränä on tuottaa mahdollisimman luotettavaa tietoa. Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan sen vapautta satunnaisista ja epäolennaisista tekijöistä<sup>192</sup>. Tähän pyritään käyttämällä tutkimuksessa sellaisia keinoja, joilla tutkimusprosessissa mahdollisesti esiintyvät virheet voitaisiin parhaiten välttää.

Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus muodostavat menetelminä 'janan' molemmat päät, niiden tuloksia ei kuitenkaan yleisesti ottaen voida arvioida samoilla kriteereillä<sup>193</sup>. Tutkimuksen valideetti ja reliabiliteetti kuvaavat yleisesti aineiston luotettavuutta. Valideetilla tarkoite-

taan sitä, miten hyvin kysymykset, väittämät ja haastattelut antavat tietoa tutkittavista asioista. Reliabiliteetillä tarkoitetaan vastaavasti mittarin kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia.

Seuraavassa tarkastelen niitä tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä tekijöitä, joita tutkijana jouduin pohtimaan ja huomioimaan tutkimusprosessin eri vaiheissa. Tutkimuksen luotettavuus tarkastelu aloitetaan tutkimuksen ensimmäisen vaiheen eli kvantitatiivisen aineiston luotettavuuden tarkastelusta. Tämän jälkeen tarkastellaan tutkimuksen toisen vaiheen eli kvalitatiivisen aineiston luotettavuuteen liittyviä tekijöitä.

#### 7.6.1 Kvantitatiivisen aineiston luotettavuus

Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen aineisto kerättiin strukturoidulla lomakekyselyllä. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa käytetyn kyselylomakkeen kysymykset rakennettiin siten, että vastaajien olisi helppo peilata kysymyksiä omiin kokemuksiinsa naisjohtajista. Kysymykset muotoiltiin siten, että ne kohdistuvat ainoastaan yhteen asiaan kerrallaan. Lisäksi varmistuttiin siitä, että kysymykset olivat mahdollisimman selkeitä, yksinkertaisia ja yksiselitteisiä. Tällä pyrittiin siihen, että vastaajat ymmärtäisivät kysymykset niin, kuin tutkija oli tarkoittanut.

Kyselyssä käytetty sotilasterminologia oli vastaajille tuttua, koska kaikki vastaajat olivat kantahenkilökuntaan kuuluvia ja he olivat työskennelleet puolustusvoimissa useita vuosia. Kysely toteutettiin nimettömänä. Tutkittaville kerrottiin, että vastauksia tultaisiin käyttämään ainoastaan tilastollisten yhteenvetojen suorittamiseen. Tällä pyrittiin rohkaisemaan vastaajia todellisten tuntemuksiensa mukaisiin vastauksiin. Edellä mainittu ei poista kuitenkaan sitä mahdollisuutta, että vastaajat olisivat ilmaisseet kantansa todellista jyrkemmin tai vastaajat olisivat vastanneet niin, kuin olettivat tutkimuksen tekijän haluavan.

Tutkimuksen validiteetillä tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin kysymykset antavat tietoa tutkittavista asioista. Ennen kyselylomakkeen muodostamista haastateltiin kouluttajia ( $N=3$ ), jotta kyselylomakkeen kysymykset saataisiin mahdollisimman oikeansuuntaisiksi. Alustavan kyselylomakkeen tekemisen jälkeen suoritettiin kyselylomakkeen testaus. Kouluttajille suoritettun esitutkimuskyselyn ( $N=7$ ) antaman palautteen perusteella kyselylomaketta muokattiin lopulliseen muotoon. Näillä toimenpiteillä pyrittiin nostamaan tutkimuksen validiteettia.

Tutkimuksen reliabiliteetillä tarkoitetaan kyselyn kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimus kohdistettiin ainoastaan sellaisille kouluttajille, jotka olivat nähneet mahdollisimman monen naisjohtajan toimintaa. Tällä pyrittiin välttämään sitä, että kouluttajien vastaukset olisivat perustuneet ainoastaan muutaman naisjohtajan johtamistoiminnan havainnointiin. Jos kouluttaja tekisi havainnot vain muutaman naisjohtajan perusteella, on vaarana, että tulokset perustuvat tällöin enemmän naisjohtajien yksittäisten henkilökohtaisten ominaisuuksien arviointiin.

Tutkimustulosten edustavuuteen kiinnitettiin huomiota siten, että kysely suunnattiin vain niihin joukko-osastoihin, joissa naisia oli palvellut lukumäärällisesti eniten useiden vuosien ajan. Joukko-osastoista saamani palautteen mukaan kouluttajat suhtautuivat tutkimukseen naisten johtamistyyleistä mielenkiinnolla.

Tutkimukseen osallistui vähän yli sata kouluttajaa. Kvantitatiivista tutkimusta ajatellen vastausten lukumäärää voidaan pitää riittävänä johtopäätösten tekemiseen. Aina voidaan kuitenkin kyseenalaistaa se, että onko aineisto lopulta tarpeeksi kattavaa johtopäätösten tekemiseen. Tässä tutkimuksessa otos on kuitenkin kattava ja otosjoukosta nousi esille niin voimakkaasti tietyntyyppiset vastaukset ettei niitä voida sivuttaa ja ne eivät voi olla vääriä. Tutkimukseen osallistunut joukko on mielestäni myös edustava otos, koska vastaajissa oli sekä upseereita että opistoupseereita. Vastaajien laaja ikäjakauma sekä erilainen kouluttajakokemus tukevat tutkimuksen edustavuutta. Vastaajat edustivat koulutustaustaltaan eri puolustushaaroja ja aselajeja.

Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi tutkimuksessa ei esitetty hypoteesejä naisten johtamistyyleistä, jotta mahdolliset odotukset eivät olisi vaikuttaneet tutkimusaineiston keräämiseen tai raportointiin. Tutkimuksen kyselylomakkeet muodostettiin siten, että kysymyksillä ei pyritty tietoisesti saamaan mitään haluttuja tuloksia.

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa vaihtoehtoisena aineistonkeruumenetelmänä olisi voitu käyttää kouluttajien haastattelua. Tämä vaihtoehto suljettiin kuitenkin pois, jotta tutkimukseen saataisiin suurempi otos.

### 7.6.2 Kvalitatiivisen aineiston luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa yhtenäistä näkemystä siitä, miten tutkimuksen luotettavuuden arviointi pitäisi suorittaa. Syrjalän ja Nummisen (1988) mukaan laadullisen tutkimuksen tuloksia arvioitaessa voidaan puhua luotettavuuden sijasta pikemminkin tutkimuksen uskottavuudesta<sup>194</sup>. Tämän tutkimuksen uskottavuutta on pyritty nostamaan siten, että kaikki tutkimuksen vaiheet on kuvattu mahdollisimman yksityiskohtaisesti.

Yksi laadullisen tutkimuksen ongelmista on ollut aineiston analyysitekniikoiden puuttuminen tai niiden ylimalkaisuus. Fenomenografia soveltuu kuitenkin hyvin laadullisen aineiston analyysitekniikaksi, joskin myös sitä kohtaan on esitetty kritiikkiä siitä, että se johtaisi helposti staattiseen näkemykseen ihmisen ajattelutavoista<sup>195</sup>. On kuitenkin syytä muistaa, että fenomenografia antaa ainoastaan ohjeen analyysin tekniseen toteuttamiseen niin käsitysten analysointiin kuin niiden laadullisten erojen kuvaamiseen.

Teemahaastattelun valinta tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi johtui useista eri tekijöistä. Teemahaastattelun kaltaisella pehmeällä menetelmällä pyrittiin tekemään oikeutta todellisuuden moni-ilmeisyydelle. Teemahaastattelun avulla kyettiin löytämään haastateltavien todellisia ajatuksia ja kokemuksia naisten vapaaehtoisesta asepalveluksesta. Teemahaastattelun reliabilisuutta on vaikea todeta, koska haastattelutilanne on ainutkertainen ja saman henkilön uudelleen haastatteleminen olisi keinotekoista<sup>196</sup>.

Teemahaastattelun tarkoituksena on tavoittaa tutkittavasta ilmiöstä olennaisia piirteitä. Jos näitä olennaisia piirteitä ei tavoiteta tai tutkimuksen teoriasta ei pystytä johtamaan keskeisiä käsitteitä, tutkimuksen käsitevalidius on huono. Tämä näkyy lähinnä tutkimuksen pääkategorioiden ja ongelmanasettelun heikkoutena sekä haastattelurungon huonona suunnitteluna<sup>197</sup>. Tässä tutkimuksessa edellämainittuja tekijöitä pyrittiin välttämään tekemällä esitutkimushaastattelut (ks. kuvio 4), joiden pohjalta teemahaastattelurunkoa muokattiin lopulliseen muotoon. Teemahaastattelun luotettavuutta paransi myös se, että tutkimuksessa käytettävä käsitteistö, kielenkäyttö ja aikaisemmat tutkimukset naisten vapaaehtoisesta asepalveluksesta olivat tuttuja sekä haastattelijalle että tutkijalle<sup>198</sup>. Haastattelun teema-alueet ja kysymykset (riittävä määrä) valittiin niin, että niillä tavoitettiin mahdollisimman hyvin haluttu merkitys. Tällä pyrittiin parantamaan teemahaastattelun sisältövalidiutta.



Haastattelujen luotettavuutta lisäävänä tekijänä voidaan nähdä se, että haastateltavat osallistui-  
vat tutkimukseen vapaaehtoisina sekä sitä, että haastateltavat olivat haastattelutilanteessa  
motivoituneita. Käyttämällä tutkimuksessa ainoastaan yhtä haastattelijaa saavutettiin se, että  
haastattelijasta johtuvat virheet saatiin näin minimoitua<sup>199</sup>. Myös se, että haastattelija oli  
samaa sukupuolta haastateltavien kanssa lisää tutkimuksen luotettavuutta (ks. luku 5.4.2).  
Tutkimuksen luotettavuutta nostaa se, että haastattelija omasi saman koulutustaustan ja oli  
saman ikäinen kuin tutkimukseen osallistuneet naiset. Tämä helpotti niin kielellisesti kuin  
sisällöllisesti asioiden ymmärtämistä haastattelutilanteessa.

Kuten yleensä laadullisessa tutkimuksessa, on tässäkin tutkimuksessa vaikea antaa takuita  
aineiston riittävydestä. Yleisesti ottaen on kuitenkin parempi analysoida pienempi aineisto  
perusteellisesti kuin laajempi aineisto hätäisesti ja ylimalkaisesti. Kvalitatiivisen analyysin  
pätevyyttä ja luotettavuutta voidaan lisätä eksplikoimalla koko tutkimusprosessi mahdollisim-  
man tarkasti. Tätä analyysin arvioivuutta ja toistettavuutta on pyritty parantamaan kuvaamalla  
analyysiprosessia ja käytettyjä tulkinta- ja luokittelusääntöjä mahdollisimman yksityiskohtai-  
sesti. Intuitiota ja tulkintoja on kuitenkin hyvin vaikea eksplikoida. Niitä kun ei voi ilmaista  
lukuina, frekfensseinä tai prosentteina.

Ahonen (1994) katsoo, että mitä vankempi on tutkijan teoreettinen perehtyneisyys ja mitä  
selkeämmin hän tunnistaa oman viitetaustansa, sitä objektiivisemmin hän tavoittaa fenomeno-  
grafisessa tutkimuksessa tutkimushenkilön tarkoittamat merkitykset<sup>200</sup>. Taustastani johtuen  
minulla oli tietty historiallinen näkemys naisten vapaaehtoisen asepalveluksesta ja sen  
kehitysvaiheista. Aikaisemmat tutkimukseni vapaaehtoista asepalvelusta suorittavista naisista  
tukivat tämän tutkimuksen tekemistä siten, että kykenin ymmärtämään naisten ajatuksia ja  
kokemuksia asepalveluksesta. Haastatteluaineiston tulkinta ja luokittelu oli helpompaa, koska  
aihepiiri oli entuudestaan tuttu. Tutkimuksessa käytetty fenomenografinen tutkimusote oli  
tuttu aikaisemmasta tutkimustyöstäni. Tämä helpotti aineiston analyysiä sekä kuvauskategori-  
oiden muodostamisen periaatteiden ymmärtämistä. Koska tutkimuksen aihepiiri sekä tutki-  
muksessa käytetyt tutkimusmenetelmät olivat tuttuja, näillä tekijöillä on laadullisen  
tutkimuksen luotettavuutta nostava vaikutus.

Laadullisessa tutkimuksessa saavutettujen tutkimusten tulosten luotettavuudessa on ennen-  
kaikkea kysymys tulkintojen valideetista. Tutkimusaineiston kohdalla valideetti merkitsee  
ensinnäkin aitoutta. Aineisto on aitoa, kun tutkimushenkilöt puhuivat tai muuten ilmaisivat  
itseään samasta asiasta kuin tutkija oletti. Haastateltavilta saamani palautteen mukaan he



ymmärsivät teemahaastattelussa esitetyt kysymykset, tätä tukee myös haastateltavien selkeät vastaukset esitettyihin kysymyksiin. Tutkimus täyttää aitouden kriteerin, mikäli aineiston hankinnassa vallitsee intersubjektiiivinen luottamus ja yhteisymmärrys. Mielestäni tässä tutkimuksessa aineiston hankinnan osalta aitouden säilyttämisessä on onnistuttu.<sup>201</sup>

Aineiston on oltava myös relevanttia ongelmanasettelun taustana olevien teoreettisten käsitteiden suhteen. Tutkimuksen relevanssin toteutumiseen on pyritty sillä, että tutkija on pitänyt teoreettiset lähtökohtansa johdonmukaisesti mielessään. Fenomenografisen tutkimuksen lopputulokset eli merkityskategoriat ovat valideja, kun ne vastaavat sitä mitä tutkittavatkin tarkoittivat. Merkityskategorioiden validiutta nostaa se, että tutkijalla oli aikaisempaa kokemusta merkityskategorioiden muodostamisesta. Näin ollen myös aineiston ilmaisujen ylitulkinnan mahdollisuus vähenee merkittävästi. Tutkimuksen validiutta nostaa myös se, että merkitysten tulkinnassa tutkija on tiedostanut riskitekijänä omat merkityksensä. Tutkimuksen johtopäätösten validiteetti riippuu tulkittujen merkitysten relevanssista tutkimuksen teoreettisten lähtökohtien suhteen.<sup>202</sup>

Fenomenografista tutkimussuuntausta on arvioitu mm. perinteisestä positivistisesta lähtökohdista käsin, jolloin kritiikki on ollut samansisältöistä kuin yleisimminkin kvalitatiivista tutkimusta kohtaan. Tutkimusmenetelmää on pidetty epäselvänä ja normatiivisen asteittaisen metodiikan on väitetty puuttuvan. Toisentyypinen kritiikki on kohdistunut tulkinnallisiin yleistyksiin ja on väitetty, etteivät kuvaukset yksittäisestä ilmiöstä ja sen yhteydestä ole riittävän tarkkoja. Uljens (1989) on osoittanut fenomenografian peruspiirteissä olevan heikkouksia ja kehittämistä edelleen. Engeström (1986) näkee ristiriitoja mm. teorian ja aineiston välillä. Teorian ja aineiston ristiriitaisuudella hän tarkoittaa Martonin tapaa nähdä tutkimusaineiston käsittely jokseenkin ongelmattomana. Marton antaa ymmärtää, ikään kuin tutkija kykenisi tarkastelemaan aineistoa ilman ennakkokäsityksiä asettamalla aikaisemmat teoriansa ja käsitteensä väliaikaisesti syrjään. Engeström korostaa, että tutkijalla tulee olla aiheeseen liittyvää tietoa ja historiallinen näkemys sisällöstä, jota hän luokittelee.<sup>203</sup>

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei voi tarkistaa tutkimusta toistamalla. Tiettyjä tutkimuksen vaiheita on sen sijaan mahdollista tarkistaa uusimalla kyseinen tutkimuksen vaihe. Tutkimuksessa olisi ollut mahdollista käyttää rinnakkaisluokittelijaa. Tässä tutkimuksessa sitä ei kuitenkaan käytetty, koska se olisi vaatinut rinnakkaisluokittelijalta ajallisesti mittavaa teoreettista perehtymistä tutkittavaan aiheeseen.

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia vapaaehtoisen asepalveluksen johtajakoulutuksen suorittaneiden naisten kokemuksia johtajuudesta, johtajakoulutuksesta sekä sen vaikutuksista asepalveluksen jälkeiseen elämään. Tutkimuksessa tarkasteltiin asepalveluksen aikaista sekä reserviin siirtymisen jälkeistä aikaa. Tutkimusongelmien tarkastelu lähti siitä näkökulmasta, miten naisjohtajat olivat kokeneet puolustusvoimissa tapahtuvan johtajakoulutuksen sekä johtamistoiminnan naisena. Tutkimuksessa vertailtiin naisten omia kokemuksia sekä kanta-henkilökunnan arviota naisjohtajien käyttämistä johtamistyyleistä.

Tutkimuksessa käsiteltiin sitä, millaisena johtamisympäristönä naiset kokivat sotilasorganisaation. Sotilasorganisaatioon sopeutuminen riippuu monista eri tekijöistä, näitä tekijöitä ei kuitenkaan tässä tutkimuksessa tarkemmin eritelty. Naisten sopeutumista sotilasorganisaatioon helpotti varmasti heidän korkeat motivaatiotekijät asepalvelusta kohtaan. Osa tutkittavista naisista palveli sellaisissa joukko-osastoissa, joissa ei aikaisemmin ollut palvelnut naisia. Tämä osaltaan vaikutti tutkittavien kokemuksiin sotilasorganisaatiosta. Naiset kokivat sotilasorganisaation johtamisympäristönä monilla eri tavoilla. Naisia harmitti ja ihmetytti se tapa, miten kantahenkilökunta suhtautui naisiin tietyissä joukko-osastossa. Kantahenkilökunnan oikea suhtautuminen naisiin olisi tärkeää, koska sotilasorganisaatiossa naisjohtajana toimiminen on vaativaa. Tämä edellyttäisi ehdottomasti kantahenkilökunnalta oikeanlaista käyttäytymistä ja asenoitumista naisjohtajia kohtaan. Naisilla tulisi olla kaikissa tilanteissa varmuus siitä, että kantahenkilökunta tukee ja haluaa tukea heitä kaikissa tilanteissa. Jos näin ei ole syntyy kouluttajien ja naisten välille nopeasti ylitsepääsemätön, arvomaailmaan sidoksissa oleva kuilu, jonka ylittäminen ei onnistu koko palvelusaikana.

Naisten vastauksissa korostui se, että alkuvaiheessa sotilasorganisaation erityispiirteet yllättivät osan naisista. Tämä reaktio oli luonnollista, koska sotilasorganisaatio asettaa tiettyjä vaatimuksia, joita ei asepalveluksen aloittava nainen ei ollut aikaisemmin kohdannut.

Sotilasorganisaation toimintaa kuvaa voimakas hierarkisuus, johon liittyy kuriin ja pakkoon perustuvaa vallankäyttöä. Suurin osa tutkimukseen osallistuneista naisista koki hierarkkisuuden luonnolliseksi osaksi sotilasorganisaation toimintaa. Siihen, että naiset kokivat tämän luonnollisena vaikutti varmasti se, että kaikki tutkimukseen osallistuneet naiset olivat suorittaneet johtajakoulutuksen. Eli he toimivat yhtenä osana hierarkkista organisaatiota, vaikkakin

varusmiesesimiesten johtamistoiminta tapahtuukin suoritusportaan tasalla. Toisaalta se, että tutkimus tehtiin asepalveluksen jälkeen saattoi vaikuttaa naisten vastauksiin hierarkkisuuden luonnollisuudesta. Aikaisempien tutkimusten mukaan alkuvaiheen negatiiviset reaktiot sotilasorganisaatiota kohtaan muuttuvat myöhemmin sotilasorganisaation erityispiirteiden hyväksymiseen ja sisäistämiseen.

Suurin osa tutkimukseen osallistuneista naisista ei kokenut sotilasorganisaatiossa ilmenevää maskuliinisuutta ongelmaksi. Tähän saattoi vaikuttaa se, että naiset olivat itse halunneet tulla vapaaehtoisesti osaksi tätä maskuliinista organisaatiota. Korkeilla motivaatiotekijöillä asepalvelukseen varustautuneet naiset tiedostivat maskuliinisuuden, mutta eivät antaneet sen häiritä asepalveluksen suorittamista. Forden (1995) mukaan naissotilaiden mukaan tulo osaksi maskuliinista organisaatiota ei muokannut vallitsevaan maskuliinista diskurssia. Tämän tutkimuksen mukaan naiset eivät halunneetkaan muuttaa maskuliinista diskurssia, vaan tiedostivat ja hyväksyivät olemassa olevan 'miesten maailman', jonka osana he toimivat.

Osa tutkittavista naista koki, että maskuliinisuus aiheutti heille tarpeen pärjätä tässä 'miesten maailmassa'. Uskon tämän ilmiön olevan tutun jokaiselle naiselle, koska he varmasti kokivat tietyllä tavalla sekä ulkoisia että sotilasorganisaation sisäisiä onnistumisen paineita. Kaikki naiset eivät tätä kuitenkaan tuoneet esiin. Asepalvelusta suorittamassa olevat naiset ovat tietyssä mielessä ainokaisuus asemassa. Koska naisjohtajia on vähemmän, tämä saattaa aiheuttaa helposti sen, että naisia kohdeltaisiin poikkeavasti miehiin verrattuna. Tähän tutkimukseen osallistuneet naiset olivat sitä mieltä, että heitä kohdeltiin asepalveluksen aikana tasavertaisesti muutamia poikkeuksia lukuunottamatta.

Varusmiesjohtajille annettavan johtajakoulutuksen vaatimukset ovat haasteelliset. Aikaisempien tutkimusten mukaan vapaaehtoista asepalvelusta suorittavilla naisilla ei ole ollut kovin selkeää kuvaa johtajakoulutuksen sisällöstä. Näin oli myös tässä tutkimuksessa. Naiset uskoivat, että johtajakoulutuksen suorittaminen antaisi heille parhaan hyödyn asepalveluksen suorittamisesta. Puolet tutkimukseen osallistuneista naisista oli suorittanut uusimuotoisen varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus järjestelmän. Tutkimustuloksissa ei näkynyt eroja siinä, olivatko tutkimukseen osallistuneet naiset suorittaneet uusimuotoisen tai vanhan johtajakoulutusjärjestelmän.

Johtajakoulutuksen tarkoituksena olisi antaa varusmiesjohtajille kyky johtaa ja kouluttaa omaa joukkoaan sodan ja rauhan ajan palveluksessa. Suurin osa tutkimukseen osallistuneista

naisista oli tyytyväisiä saamaan johtajakoulutukseen. Naiset olivat positiivisesti yllättyneitä saamastaan johtajakoulutuksen tasosta, joka antoi heille hyvät perusteet toimia omassa koulutetussa tehtävässä rauhan aikana.

Monet naiset korostivat sitä, että johtajakoulutus antoi ainoastaan perusteet toimia johtajatehtävissä. Varsinainen kasvaminen johtajuuteen tapahtui naisten mielestä vasta myöhemmin. Sodan ajan johtamisen olisi perustuttava rauhan ajan koulutuksessa käytettäviin johtamismalleihin. Tästä huolimatta naisten oli vaikea arvioida saamansa koulutuksen sopivuutta sodan ajan tehtävään. Tutkimuksen mukaan kaikkien parhaat edellytykset toimia sodan ajan tehtävissä antoi lääkintäpuolen johtajakoulutus. Tähän vaikutti osaltaan se, että lääkintä tehtävissä toimineet naisjohtajat olivat hankkineet aikaisemmin saman alan ammatillisen koulutuksen.

Johtajakauden lopullisena tavoitteena on se, että varusmiesjohtajat selviytyisivät heille koulutetun tehtävän asettamien vaatimusten mukaisesti kaikista sodan ajan tehtävistä. Johtajakauden tavoitteena on kasvattaa varusmiesjohtajat johtajuuteen, joka pyritään toteuttamaan vastuuseen kasvamisella. Tutkimukseen osallistuneet naiset kokivat kasvaneensa johtajuuteen kahdella eri tavalla. Suurin osa naisista koki kasvaneensa johtajuuteen erilaisten tehtävien sekä vastuun kasvamisen myötä. Osa naisista sen sijaan koki, että he kasvoivat johtajuuteen ns. yhden yön ihmeen kautta. Heidän mielestään oli pakko kasvaa uuden aseman vaatimaan rooliin. Toisaalta näiden naisten mielestä uuden aseman mukanaan tuoma vastuu kasvatti heitä johtajuuteen. Molemmissa kategorioissa korostui kuitenkin yksi yhteinen piirre, vastuu kasvatti. Vastuuseen kasvaminen oli nimenomaan se tekijä, jonka avulla pyritään siihen, että johtajana toimivat kasvaisivat johtajuuteen johtajakoulutuksen sekä johtajakauden aikana. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että tutkimuksessa mukana olleet naiset olivat läpikäyneet tämän prosessin ja kasvaneet johtajina.

Tällä hetkellä varusmiesten johtajakoulutuksessa painotetaan ihmistuntemuksen sekä alaisten yksilöllisyyttä kunnioittavan johtamisen merkitystä. Tutkimukseen osallistuneiden naisten mielestä, he oppivat ihmisen johtamisesta nimenomaan ihmistuntemuksen merkityksen johtamistoiminnassa. Naiset oppivat käsittelemään erilaisia alaisia ja löytämään heille oikean lähestymistavan. Tietty lähestymistapa edellytti aina naisilta tietyn johtamistyylin käyttämistä. Naiset käyttivät tietoisesti erilaisia johtamistyyliä.

Jos ajatellaan sotilasorganisaatiota johtamisympäristönä, usein voimakas hierarkisuus on liitetty siihen, että sotilasorganisaatiossa ei ole voinut käyttää erilaisia johtamistyyliä. Tämä



tutkimus kuitenkin osoittaa, että naisjohtajat käyttivät ja he joutuivat käyttämään erilaisia johtamistyyliä. Naisten mielestä johtamistoiminta ei olisi onnistunut, jos he eivät olisi mukauttaneet johtamistyyliä erilaisten johdettavien mukaan.

Johtajana kehittymisen yksi perustekijä on palautteen saaminen. Palautteen pitäisi olla sellaista tietoa johtajan käyttäytymisestä, jonka avulla johtaja pystyi kehittämään omaa johtamistoimintaa. Palaute ei saisi olla henkilökohtaisten ominaisuuksien arvostelua, vaan arviointia johtajan johtamissuorituksista. Tutkimuksen mukaan osa naisista ei saanut kouluttajilta yhtään palautetta johtamissuorituksista johtajakaudenaikana. Jos tilanne on tämä, kouluttajat laiminlyöivät vastuunsa varusmiesesimiesten johtamiskäyttäytymisen kehittämisessä.

Suurin osa naisista sai kuitenkin jonkin verran palautetta. Kouluttajien antama palaute oli aina kuitenkin negatiivista. Palaute ei saisi olla pelkästään negatiivista, koska positiivisella palautteella voi olla paljon suurempi kasvattava vaikutus kuin negatiivisella palautteella. Tietyssä mielessä kouluttajien antama negatiivinen palaute on ymmärrettävää, koska positiivisen palautteen antamista ei ole yleensä liitetty perinteiseen sotilaskulttuuriin. Johtajakoulutuksen aikana naiset olivat saaneet monipuolista palautetta, mikä varmasti johtuu kouluttajien asenteesta koulutettavia kohtaan. Palaute ei saisi jäädä pelkästään johtajakoulutukseen kuuluvaksi osa-alueeksi, vaan kantahenkilökunnan tuli antaa palautetta myös johtajakauden aikana.

Suurimpana ongelmana palautteen suhteen näen sellaiset komennuspaikat, joissa varusmiehet käyvät päivittäin 'töissä'. Juuri tämän tyyliisissä palveluspaikoissa osa tähän tutkimukseen osallistuneista naisista oli suorittanut johtajakauden. Näissä paikoissa kouluttajille tulisi korostaa sitä, että palautteen merkitys varusmiesesimiehille on suuri. Vain oikealla ja säännöllisellä palautteella varusmiesesimiehille, heille luodaan edellytykset johtajana kasvamiseen ja kehittymiseen.

Tutkimukseen osallistuneet naiset saivat palautetta lisäksi vertaisilta varusmiesesimiehiltä sekä alaisilta. Johtajuuteen kasvamisen kannalta on tärkeää, että naiset pystyivät jakamaan omat johtamiskokemuksensa vertaisten kanssa ja oppimaan toisilta uusia asioita. Vaikka suurin osa naisten saamasta palautteesta oli negatiivista, naiset ymmärsivät kouluttajilta saamansa palautteen ja hyväksyivät sen. He pyrkivät tietoisesti muuttamaan omaa johtamiskäyttäytymistään palautteen suuntaa.



Tutkimuksen mukaan naisille muodostui heidän oman näkemyksensä mukaan persoonallinen johtamistyyli. Naiset kokivat, että he pystyivät toimimaan johtamistilanteissa luonnollisesti oman johtamistyylin mukaisesti. Persoonallisen johtamistyylin muodostumiseen vaikuttivat naisten mielestä tärkeimpänä tilannetekijät sekä oma persoona. Aikaisemmin viittasin siihen, että näin uhkakuvana sen, että naisille ei muodostuisi omaa persoonallista johtajaroolia, vaan se suuntautuisi liikaa kohti maskuliinisia ominaisuuksia. Ainakin tämän tutkimuksen mukaan naiset korostivat toimivansa oman persoonansa mukaan johtamistilanteissa.

Kouluttajien mielestä naisjohtajien johtamistyyleissä oli kuitenkin nähtävissä tiettyä maskuliinisuutta. Tutkimus osoitti, että naisten johtamistyyli eivät olleet kaikkien kouluttajien mielestä luonnollisia. Naisten mielestä heidän johtamistyyleissä maskuliinisuus näkyi ainoastaan äänen käytön osalta.

Naisten johtamiskoulutus tapahtui maskuliinisessa ilmapiirissä miesten toteuttamana. Tämä saattaa selittää osaksi naisten johtamiskäyttäytymisessä ilmenevän maskuliinisuuden. Näiden tekijöiden seurauksena naisten johtamistyylien luonnollisuus saattaa kadota. Se, että naisten johtamistoiminnasta katoaisi luonnollisuus liiallisen maskuliinisuuden johdosta ei mielestäni ole oikea suuntaus. Jos maskuliinisuus korostuu liiaksi naisten johtamistyyleissä, siihen tulisi puuttua. Esimerkiksi siten, että johtajakoulutuksen aikana naisille korostettaisiin sitä, ettei heidän tarvitsisi tai tulisi muuttaa naisille luontaisia käyttäytymismalleja.

Syvän johtamisen mallissa korostuvat monilta osin juuri naisten johtamistyyleille ominaiset piirteet. Tutkimuksen mukaan naisten johtamistyyli vastasivat syvän johtamisen mallin mukaisia ominaispiirteitä. Vastaavuus korostui erityisesti luottamuksen rakentamisen ja ihmisten yksilöllisen kohtaamisen vuorovaikutustasoilla. Tutkimuksen mukaan naisjohtajien johtamiskäyttäytymisen luonnetta kuvasi ihmiskeskeisyys sekä korkea sosiaalisuus. Naisjohtajille oli ominaista myönteinen suhtautuminen alaisiin, alaisten huomioiminen yksilöinä sekä korkea vastuuntunto alaisista.

Naisten johtamistyylien vastaavuus syvän johtamisen mallin mukaisiin ominaispiirteisiin on tämän tutkimuksen mukaan ilmeinen. Tutkimuksen mukaan naisjohtajien vahvuudet syvän johtamisen mallin mukaan painottuvat luottamuksen rakentamisen ja ihmisten yksilöllisen kohtaamisen vuorovaikutustasoille. Tutkimus tukee Bassin (1998) tekemää tutkimusta naisten johtamistyylien vertailusta syvän johtamisen vuorovaikutustasoilla. Bassin tutkimuksessa korostuivat myös luottamuksen rakentamisen sekä ihmisten yksilöllisen kohtaamisen vuoro-

vaikutustasot. Jos verrataan yritysmaailmassa tehtyjä tutkimuksia ja tätä sotilasorganisaatiossa tehtyä tutkimusta voidaan todeta, että naisten johtamistoiminnassa korostuvat samat ominaispiirteet organisaatiosta riippumatta.

Tutkimuksessa selvitettiin kouluttajien näkemyksiä siitä, miten naisjohtajat sopivat puolustusvoimien tarpeisiin ja sitä, miten naisjohtajia tulisi sodan aikana heidän mielestään käyttää. Eri henkilöstöryhmien näkemykset poikkesivat osittain toisistaan. Tutkimuksen mukaan upseerit suhtautuivat kaikkein negatiivisimmin naisjohtajien sopivuuteen sotilasorganisaatioon. Upseerit suhtautuivat kaikkein kielteisimmin myös siihen, että naisjohtajia käytettäisiin sodan aikana johtajatehtävissä samalla tavalla kuin miehiä. Opistoupseerit suhtautuivat hieman upseereita myönteisemmin edellä mainittuihin kysymyksiin.

Eri henkilöstöryhmien näkemyserot naisjohtajista saattavat johtua monista eri tekijöistä. Yksi tekijä saattaa olla se, että eri henkilöstöryhmät ovat olleet tekemisissä naisten kanssa eri ympäristöissä. Pääosa upseereista muodostanee kuvan naisista lähinnä yksikön päällikön ja varapäällikön tehtäväkuvan perusteella. Opistoupseerit ovat pääosin havainnoineet naisia lähinnä joukkueen kouluttajan roolista. Opistoupseerien muodostamat käsitykset naisista perustuvat siten enemmän käytännön johtamistoiminnan havainnointiin. Suurin osa kouluttajista oli sitä mieltä, että naisia ei tulisi käyttää sodan aikana johtajatehtävissä miesten tapaan. Sitä, miten mielipiteisiin ovat vaikuttaneet kouluttajien eettiset sekä moraaliset käsitykset, ei voida tämän tutkimuksen avulla arvioida.

Naisten vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaminen vaikutti monen tutkittavan naisen tulevaisuuteen. Asepalveluksen suorittaminen vaikutti monen naisen tuleviin ammatillisiin valintoihin. Tähän vaikutti osaltaan se, että monet naiset tulivat suorittamaan asepalvelusta suoraan lukiosta. Näin ollen monella naisella ammatilliset valinnat olivat vielä tekemättä tai heidän ammatillinen sitoutuminen oli vielä keskeneräistä.

Naisten mielestä asepalveluksen suorittamisesta saatu suurin hyöty oli se, että nykyisin heitä arvostetaan työelämässä korkealle. Naisilla oli erittäin positiivisia kokemuksia siitä, miten asepalveluksen ja varsinkin johtajakoulutuksen suorittaminen vaikuttaa työelämässä. Tuntui siltä, että naiset olivat tietyllä tavalla yllättyneitä siitä, kuinka paljon naisten vapaaehtoisen asepalveluksen suorittamista arvostetaan tällä hetkellä yhteiskunnassa.

## LOPUKSI

Tämä noin kahden vuoden mittainen tutkimusprosessi on saatu päätökseen. Aihealueen ollessa ennestään tuttu, se helpotti tutkimuksen kokonaisuuden hahmottamista sekä naisten ajatusmaailman sisäistämistä. Toisaalta voidaan ajatella, että se ehkä rajoitti tutkijan näkökulmaa.

Koska tutkimukseen varattu aika on suhteellisen pitkä, tulee tutkimusprosessista helposti katkonainen, joka saattaa näkyä mm. tutkimusraportin hajanaisuutena. Kokonaisuudessa tämä tutkimusprosessi on ollut minulle tutkija mielenkiintoinen sekä opettavainen. Jälleen kerran tämä tutkimus herätti muutamia mielenkiintoisia kysymyksiä jatkotutkimuksen pohjaksi.

Haluaisin nostaa esiin kaksi asiaan tästä tutkimusprosessista. Ensimmäinen niistä on ulkopuolisen haastattelijan käyttö. Kokemukseni ulkopuolisen haastattelijan käytöstä tämän tutkimuksen pohjalta olivat rohkaisevia. Toisaalta ulkopuolisen haastattelijan käyttö helpotti tietyllä tavalla tutkimuksen tekemistä. Toisaalta ulkopuolisen haastattelijan käyttö edellytti haastattelijan laajaa perehdyttämistä tutkimusalueeseen ja sen erityispiirteisiin. Perehdyttämisen lisäksi haastattelijalta edellytetään ehdottomasti korkeaa motivaatiota kyseiseen tehtävään.

Toisena tekijä haluan nostaa esiin tutkittavien roolin tutkimusprosessissa. Tutkijalle on laadullisessa tutkimuksessa erityisen tärkeää se, että tutkimukseen osallistuneet naiset olisivat innostuneita tutkimuksesta ja he haluaisivat tuoda oman panoksensa tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa tämä näkyi mm. naisten suhtautumisessa tutkimukseen sekä haastatteluissa, jotka olivat erittäin informatiivisia.

Haastatteluista naisista minulle jäi sellainen kuva, että tutkimukseen osallistuneet naiset olivat tulleet suorittamaan asepalvelusta todellisesta ja aidosta halusta osallistuakseen maanpuolustukseen. Tutkimukseen osallistuneilla naisilla oli oikea ja realistinen asenne toimia tässä "miesten maailmassa". Tämä ajatus konkretisoituu tässä lainauksessa.

"Armeija on miesten paikka ja jos sinne nainen vapaaehtoisesti haluaa ja menee niin sen naisen on oltava niin viisas, että se hakeutuu semmoiseen tehtävään, minkä se pystyy sodan aikana hoitamaan. Rauhan aikana on olemassa vapautuksia, mutta kovassa tilanteessa niitä ei ole" (H4).

1 E Isaksson: Nainen ja sotalaitos. (1988, 10).

2 P Halonen - T Karvonen: Naisten vapaaehtoinen asepalvelus. Naisten palvelukseen hakeutumisen syyt, odotukset ja asenteiden muutokset. Kasvatustieteen syventäviin opintoihin kuuluva pro gradu -tutkielma. Oulun Yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Käyttäytymistieteiden laitos. (1998).

3 Pekka Halonen: Vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneiden naisten johtamistyyli. Tutkielma. Esiupseerikurssi 52. (1999).

4 P Harjula: "Mä oon aina halunnut..." Vapaaehtoiseen asepalvelukseen hakeutuvien naisten motiivit sekä ennakko- odotukset. (1996). Päivi Harjula selvitti pro gradu-työssään naisten motiiveja hakeutua asepalvelukseen, heidän ennakko-odotuksia ja -tietojaan asepalveluksesta ja mielikuvia naissotilaasta. Tutkimukseen osallistui 100 naista, teemahaastattelut suoritettiin sotilasläänien valintatilaisuuksien yhteydessä.

J Määttä: Kutsunnanaalaisten ja vapaaehtoisten naisten sotilaskoulutusta koskevat odotukset. (1997). Jyväskylän yliopiston Koulutuksen tutkimuslaitokselta Jukka Määttä ja Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus aloittivat vuonna 1995 asepalvelustutkimuksen. Asepalvelustutkimuksen tarkoituksena oli selvittää naisten ja miesten asepalvelukseen sopeutumista ja palvelus- sekä koulutusmotivaatioon liittyviä tekijöitä. Tutkimukseen osallistui 700 naista ja 2000 miestä. Tutkimus oli luonteeltaan kuvaileva survey-tutkimus. Aineisto tutkimuksen ensimmäiseen vaiheeseen kerättiin vuoden 1995 aikana kutsuntatilaisuuksissa.

T Vuorinen: Nainen vai sotilas? Vapaaehtoista asepalvelusta suorittavien naisten sukupuoli-identiteetin diskurssianalyttinen tarkastelu. Sosiaalipsykologia. Valtiotieteellinen tiedekunta. Helsingin yliopisto. (1997). Tuija Vuorisen tutkimuksen tavoitteena oli selvittää sitä, miten ensimmäiset vapaaehtoiseen asepalvelukseen hakeutuneet naiset konstruivat sukupuoli-identiteetinsä suhteessa armeijaan ja miten he oikeuttavat ja järkeistävät ratkaisunsa erilaisten puhekäytäntöjen avulla. Tutkimukseen haastateltiin kymmentä asepalveluksessa olevaa naista 1996 kahdessa etelä-suomalaisessa varuskunnassa. Tutkimuksen lähestymistapa oli diskurssianalyttinen.

M Pylkkänen: Nainen armeijassa identiteetin rakentamisen näkökulmasta. Tampereen yliopisto. Psykologian laitos. (1997). Tutkimuksessa selvitettiin kuinka vapaaehtoisesta asepalveluksesta kiinnostuneet naiset kuvaavat itseään, millaisia aineksia identiteettinsä rakentamiseksi nuori nainen hakee, millaisena muut näkevät naisen armeijassa ja kuinka paljon nuoret arvostavat vapaaehtoista asepalvelusta suorittavaa naista.

T Laisi: Naisten sopeutuminen sotilasorganisaatioon. Naisten kokemuksia varusmiespalveluksesta. (1998). Tutkimus selvitti naisten sopeutumista sotilasorganisaatioon. Sopeutumista tarkasteltiin kirjoittajan, asepalvelusta suorittavien naisten ja miesten muodostamien käsitysten perusteella. Sopeutumista tarkasteltiin monimuotoisena, fyysisenä, psyykkisenä ja sosiaalisena sopeutumisena.

P Halonen - T Karvonen: Naisten vapaaehtoinen asepalvelus. Naisten palvelukseen hakeutumisen syyt, odotukset ja asenteiden muutokset. Kasvatustieteen syventäviin opintoihin kuuluva pro gradu-tutkielma. Oulun Yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Käyttäytymistieteiden laitos. (1998). Tutkimuksen selvitti, miksi naiset hakeutuivat vapaaehtoiseen asepalvelukseen, mitkä olivat naisten odotukset vapaaehtoisesta asepalveluksesta ja muuttuivatko naisten asenteet asepalveluksen aikana. Tutkittavana joukkoja oli 31 vapaaehtoista asepalvelusta suorittavaa naista.

5 M Pylkkänen: (1997, 55-56).



- 6 P Halonen - T Karvonen: (1998, 55). J Määttä: (1997, 18 - 19).
- 7 P Halonen - T Karvonen: (1998, 57). J Määttä: (1997, 21). P Harjula: (1996, 30). T Vuorinen: (1997, 52).
- 8 P Halonen - T Karvonen: (1998, 69-79). J Määttä: (1997, 35). P Harjula: (1996, 29-32).
- 9 T Vuorinen: (1997, 70-74).
- 10 T Laisi: (1998, 157-163).
- 11 P Halonen - T Karvonen: (1998, 53-93).
- 12 Ks. Mats Alvesson - Yvonne Due Billing: Understanding Gender and Organizations. (1997, 143).
- 13 Bernard M. Bass: Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact. (1998, 73). Vuonna 1996 tehdyssä tutkimuksessa (Bass, Avolio & Atwater) tutkittiin nais- ja miesjohtajien välisiä eroja syvän johtamisen ja perinteisen johtamisen alueilla. Tutkimukseen osallistui 79 naisjohtajaa ja 150 miesjohtajaa, jotka työskentelivät eri yritysten keski- tai ylijohdon tehtävissä. Tutkimukseen osallistui lisäksi noin 900 edellä mainittujen johtajien alaista, jotka arvioivat omat esimiehensä MLQ-kyselyn (Multifactor Leadership Questionnaire) avulla.
- 14 U Pirnes: Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. (1997, 28-29).
- 15 S Vanhala: Ekonomikunnan segmentoituneet työmarkkinat. (1981, 54-55). S Vanhala: Position and values of women managers in Finland. (1993, 9-13). S Vanhala: Are women changing the leadership culture of the organization? (1996, 9-16).
- 16 J Varto: Laadullisen tutkimuksen metodologia. (1992, 101-103). Ks. P Ruohotie: Ammatillinen kasvu työelämässä. Tampereen yliopiston opettajankoulutuslaitos. Ammattikasvatussarja 8. Hämeenlinna. (1995, 17, 55). Tutkimukselta edellytetään pätevyyttä ja pätevyys perusteltava teorian muodostuksen yhteydessä. Tutkimuksen pätevyydellä tarkoitetaan sitä kokonaisuutta, jossa tutkimuksen tulos vastaa hyvin tutkimukselle asetettuja päämääriä ja tutkimuskohdetta.
- 17 Ks. E Louhimaa: Ohjausmoniste. Referaattiseminaari (4.vsk). Oulun yliopisto. Kasvatustieteellinen tiedekunta. Syksy 1996.
- 18 E Pyörälä: Kvalitatiivisen terveystutkimuksen metodologisia perusteita. (1994, 6).
- 19 M Satulehto: Elämismaailma tieteiden perustajana. Tampere. (1992).
- 20 P Savolainen: Kvalitatiiviset tutkimustavat suomalaisessa kasvatustieteessä. Kasvatus 22, 5-6, 451.
- 21 M Grönfors: Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. Juva. (1985, 13).
- 22 L Syrjälä - S Ahonen - E Syrjäläinen - S Saari: Laadullisen tutkimuksen työtapoja. (1995, 14).
- 23 J Varto: Laadullisen tutkimuksen metodologia. (1992, 24). Ks. P Ruohotie: Ammatillinen kasvu työelämässä. Tampereen yliopiston opettajankoulutuslaitos. Ammattikasvatussarja 8. Hämeenlinna. (1995, 17 ja 55).
- 24 S Ahonen: Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa: L Syrjälä - S Ahonen - E Syrjäläinen - S Saari. (1994, 120-122).
- 25 Ks. E Louhimaa: Ohjausmoniste. Referaattiseminaari (4.vsk). Oulun yliopisto. Kasvatustieteellinen tiedekunta. Syksy 1996.
- 26 Ks. J Perttula: Kokemus psykologisena tutkimuskohteena. (1995).
- 27 S Ahonen: Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa: L Syrjälä - S Ahonen - E Syrjäläinen - S Saari. (1994, 121).
- 28 Reijo Miettinen: Miten kokemuksesta voi oppia. Aikuiskasvatus 2/98. (1998, 88). Vrt. Reijo Miettinen: Abraham Maslowin ja Carl Jungin uudistavan kokemuksen käsitteet minän kehityksen malleina. Aikuiskasvatus 2/99. (1999).
- 29 Emt, 94.
- 30 Ks. T Gröhn: Fenomenograafinen tutkimusote. Teoksessa: T Gröhn - J Jussila (toim.): Laadullisia lähestymistapoja koulutuksen tutkimuksessa. (1993, 4-10).
- 31 Reijo Miettinen: Kokemuksen käsite John Deweyn filosofiassa ja sen merkitys



opetukselle. Kasvatus 1/1999. (1999, 32-34).

32 J Dewey: How we think. (1933, 291-292). Teoksessa: R Miettinen. Miten  
kokemuksesta voi oppia. Aikuiskasvatus 2/98. (1998, 90-92).

33 J Perttula: Kokemus psykologisena tutkimuskohteena. (1995, 14). Perttulan (1995)  
mukaan psykologisessa tutkimuksessa kvalitatiivista tutkimusotetta voidaan soveltaa  
perusrakenteeltaan tajunnallisiin ja sosiaalisen todellisuuden ilmiöihin. Ne edellyttävät  
perusrakenteensa vuoksi toisistaan poikkeavan käsityksen tiedon luonteesta. Ne  
vaativat myös toisistaan poikkeavia tutkimuksellisia toimintatapoja. Sosiaaliseen  
todellisuuteen kuuluvien ilmiöiden tutkimus on lähinnä sosiaalipsykologista ja  
tajunnallisten merkityssuhteiden tutkimus spesifisti psykologista tutkimusta.  
Fenomenologinen psykologia tutkii niin psyykkisen kuin henkisen toimintatavan  
tuottamia tajunnallisia merkityssuhteita.

34 Emt, 15.

35 Emt, 23.

36 J Perttula: Kokemus psykologisena tutkimuskohteena. (1995, ii).

37 T Gröhn: Fenomenograafinen tutkimusote. Teoksessa: T Gröhn - J Jussila (toim.):  
Laadullisia lähestymistapoja koulutuksen tutkimuksessa. (1993, 12).

38 P Åstedt-Kurki - H Nieminen: Fenomenologisen tutkimuksen peruskysymykset  
hoitotieteessä. Teoksessa: M Paunonen - K Vehviläinen-Julkunen. Hoitotieteen  
tutkimusmetodiikka (1998, 152).

39 S Larsson: Kvalitativ analys - exemplet fenomenografi (1995, 11). Teoksessa: T  
Gröhn - J Jussila (toim.): Laadullisia lähestymistapoja koulutuksen tutkimuksessa.  
(1993, 10).

40 Vrt. P Knaack: Phenomenological research (1984). B Koskiahon: Ohi, läpi ja reunojen  
yli (1990). J Perttula: kokemus psykologisena tutkimuskohteena (1995). Teoksessa: M  
Paunonen - K Vehviläinen-Julkunen. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. (1998,  
15-154).

41 P Åstedt-Kurki - H Nieminen: Fenomenologisen tutkimuksen peruskysymykset  
hoitotieteessä. Teoksessa: M Paunonen - K Vehviläinen-Julkunen. Hoitotieteen  
tutkimusmetodiikka (1998, 159).

42 J Perttula: (1995, 65).

43 S Kvale: The qualitative research interview - a phenomenological and hermeneutical  
mode of understanding. Teoksessa J Perttula: (1995, 66-68).

44 J Varto: Laadullisen tutkimuksen metodologia. (1992, 69-70).

45 Emt, 70.

46 Ks. J Perttula: Kokemus psykologisena tutkimuskohteena. Johdatus fenomenologiseen  
psykologiaan. Suomen fenomenologinen instituutti. Tampereen yliopiston  
jäljennepalvelu. Tampere. (1995, 32).

47 R Simoila: Fenomenografia laadullisena tutkimusotteena. Hoitotiede Vol 5, no 1/-93.  
(1993, 24).

48 S Ahonen: Fenomenograafinen tutkimus. Teoksessa: L Syrjälä - S Ahonen - E  
Syrjäläinen - S Saari. (1994, 117).

49 Emt, 24.

50 Sotilasjohtaja III (käsikirjoitus). Pääesikunnan koulutusosasto. (1990, 9).

51 P Juuti: Työkäyttäytymisen teoreettinen tausta. (1983, 42).

52 A Etzoni: Nykyajan organisaatiot. (1970, 4-12).

53 Emt, 42.

54 R Rissanen - K Sääski - J Vornanen: Uudistuvat organisaatiot. Käsikirja  
organisaatioista ja henkilöjohtamisesta. (1996, 35).

55 W Bennis - B Nanus: Johtajat ja johtajuus. (1986, 77).

56 R Rissanen - K Sääski - J Vornanen: (1996, 43). A Temmes: Tavoitejohtamisesta  
tulosajatteluun, byrokratiasta tuloskulttuuriin. (1990, 73-74).

57 T Orre: Työyhteisön ilmapiiri - tarpeet, arvot, motiivit ja luovuus. (1987, 67).

- 58 M Janowits: Military organisations. Teoksessa: Handbook of military institutions.  
(1971, 13).
- 59 Ks. J Heinonen: Sotilasorganisaation sosiologiset ongelmat. Sotilasaikakausilehti 46.  
(1971, 367-373). M Lähdesmäki: Varusmiehen läheiset ihmissuhteet, niiden  
merkityksellisyys ja sopeutuminen armeijaelämään. (1993, 2). PEkoul-os:  
Sotilasjohtaja III. (1990, 9).
- 60 Mari Lähdesmäki: Varusmiesten läheiset ihmissuhteet, niiden merkityksellisyys ja  
sopeutuminen armeijaelämään. (1993, 2). Tutkimus on tehty Tampereen yliopiston  
psykologian laitoksella vuonna 1991. Tutkimus on pro gradu -tutkielma, jossa  
tarkastellaan varusmiehen läheisiä ihmissuhteita, niiden merkityksellisyyttä ja  
sopeutumista armeijaelämään. Sopeutumisella tarkoitetaan sekä läheisistä ihmisistä  
erossaoloon että sotilasorganisaation ominaispiirteisiin sopeutumista.
- 61 The American soldier: S A Stoffer (toim). (1949). Teoksessa I Lepistö: Naisena  
miesten maailmassa: Naiset asepalveluksessa. (1999, 11).
- 62 E Goffman: Minuuden riistäjät. (1969, 6-7).
- 63 Emt, 3.
- 64 C Forde: Womens warrior. Representations of women soldier in British daily  
newspaper reports of Gulf war. Teoksessa A Vuorinen: Sotilas vai nainen?  
Asepalvelusta suorittavien naisten sukupuoli-identiteetin diskurssianalyttinen  
tarkastelu. (1997, 4).
- 65 M Krogars: Sotatieteelliset käsitteet puntarissa. Johtamisen, Strategian,  
operaatiotaidon ja taktiikan vertaileva sisällön analyysi. (1998, 15-16).
- 66 Nuoriso ja asevelvollisuus. J Väänänen - K Kiljunen (toim). (1988, 95).
- 67 Komiteamietintö: Naisten vapaaehtoinen asepalvelus. (1993, 25-30). Naiset ja  
sotilaallinen maapuolustus-toimikunnan mietinnön päätehtävä oli ottaa kantaa siihen,  
tulisiko naisille antaa mahdollisuus vapaaehtoisen asepalveluksen suorittamiseen sekä  
tulisiko ja missä määrin naisille avata pääsy sotilasammatteihin.
- 68 Emt, 10-11.
- 69 Emt, 1-5. Toimikuntaan kuului edustajia lähes kaikista eri eduskuntapuolueista sekä  
edustaja puolustusministeriöstä, pääesikunnasta ja opetushallituksesta. Toimikunnalla  
oli asiantuntijoita naistutkimuksen, vapaaehtoisen maanpuolustustyön,  
puolustusneuvoston ja tasa-arvovaltuutetun aloilta. Toimikunta kuuli lisäksi  
naisjärjestöjä, rauhanjärjestöjä ja sosiaaliturvan alaa. Toimikunta tutustui  
puolustusvoimissa tapahtuvaan varusmiesten, opistoupseereiden ja upseereiden  
koulutukseen. Toimikunta kävi keskusteluja ulkomaisten naissotilaiden kanssa sekä  
tutustui naisten sotilaskoulutukseen Ruotsissa.
- 70 Emt, 4 ja 108.
- 71 Laki naisten vapaaehtoisesta asepalveluksesta: (1995).
- 72 Emt.
- 73 Asetus naisten vapaaehtoisesta asepalveluksesta: (1995).
- 74 PEasevel-os:n ohje naisten vapaaehtoiseen asepalvelukseen hakeutumisesta: (1995).  
Varusmieheksi 2000: (2000, 54-55).
- 75 PEkoul-os:n käsky naisten vapaaehtoisen asepalveluksen vaatetus- ja  
majoitusjärjestelyt: (1995). Naisten majoitus poikkeaa miesten majoituksesta niin, että  
naisilla on oveliset, lukittavat ja varustelultaan parannetut WC- ja pesutilat. Lisäksi  
naisten tupien ikkunoissa on verhot tai sälekaihtimet. Naisille maksetaan erillistä  
varusrahaa alusvaatteiden ja henkilökohtaiseen hygieniaan kuuluvien tarvikkeiden  
hankkimista sekä ylläpitoa varten. Varusrahan suuruus oli 2 markkaa päivässä, (1999).
- 76 Tilastotietoja vapaaehtoista asepalvelusta suorittavista naisista: Pääesikunta. (1997).
- 77 P Halonen - T Karvonen: (1998).
- 78 J Määttä: Kutsunnanalaisten ja vapaaehtoisten naisten sotilaskoulutusta koskevat  
odotukset. (1997).
- 79 PE:n tilastotietoja vapaaehtoiseen asepalvelukseen hakeneiden naisten määristä

(2000).

- 80 E-S Veikkola (toim.): Onko huipulla tyyntynyt. Tilastokeskus. (1999, 3).
- 81 Suomalainen nainen: P Lipponen - P Setälä ym. (toim). (1999, 103).
- 82 Pääesikunnan koulutusosasto: Sotilasjohtaja II (luonnos). Joukkoyksikön johtaminen. (1990, 39).
- 83 Matti Peltonen - Pekka Ruohotie: Ihmisten johtaminen. Aavaranta-sarja n:o 24. (1991, 150).
- 84 Paul Hersey - Kenneth H. Blanchard: Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla. (1990, 83). Menestyminen tulevaisuudessa on vaikeampaa kuin menneisyydessä - ainakin jos sitä arvioi johtamisen näkökulmasta. Johtajalta vaaditaan yhä enemmän osaamista. Eräs nousevista painoalueista on ihmisten johtamisen osaaminen organisaatiossa, leadership.
- 85 Matti Peltonen - Pekka Ruohotie: (1991, 150).
- 86 James Gribbin: Tehokkuutta johtamiseen. (1974, 20).
- 87 Pääesikunnan koulutusosasto: Sotilasjohtaja I (luonnos). Johtamisen perusteita. (1990, 63).
- 88 Pauli Juuti: Johtaminen ja organisaation alitajunta. Aavaranta-sarja n:o 38. (1989, 46).
- 89 Pääesikunnan koulutusosasto: Sotilasjohtaja I (luonnos). Johtamisen perusteita. (1990, 63).
- 90 Emt, 63.
- 91 Paul Hersey - Kenneth H. Blanchard: (1990, 7).
- 92 U Pirmes: (1989,14).
- 93 Marko Krogars: (1998, 24-25).
- 94 Unto Pirmes: (1989, 14).
- 95 Ks. Vesa Nissinen: Varusmiesten johtajakoulutuksen perusteet. Transformational Leadership-mallin soveltaminen sotilaskoulutukseen. Julkaisusarja 2. Työpapereita n:o 3. (1997, 16).
- 96 Unto Pirmes: (1989, 52).
- 97 Emt, 58-59.
- 98 E Allardt: Suomen asema, yhteiskunnallinen kehitys ja turvallisuuspoliittisen arvomaailmamme juuret. (1986, 55).
- 99 P Suhonen: Suomalaisten arvot ja politiikka. (1988, 29).
- 100 Siv Their: Pedagoginen johtaminen. (1994, 81-82). Kasvatustieteen tohtorin Siv Theirin erikoisalana on aikuisten oppiminen. Hän toimii työelämän tutkijana ja opettajana Helsingin yliopistossa. Hänellä on pitkä kokemus liike-elämästä. 1970-luvulta lähtien hänen lähtökohtana on ollut käsitteet "oppiva organisaatio" ja "pedagoginen johtaminen". Pedagoginen johtaja on opastava, opettava, itse oppiva ja hän kommunikoi tehokkaasti. Pedagogisen johtajan tulee ymmärtää oman roolin merkitys johtamistoimintaan.
- 101 Emt, 82.
- 102 Emt, 82.
- 103 Valtion koulutuskeskus: Perustietoa johtamisesta. (1976, 20).
- 104 Paul Hersey - Kenneth H. Blanchard: (1990, 140).
- 105 Ks. emt, 139.
- 106 Emt, 142.
- 107 Vrt. V Nissinen: Johtajakoulutuksen sisältötieto. Luentomoniste. (2000, 3).
- 108 K Rannikko: Ihmisten johtamisen koulutus upseerien tutkinnossa. (1997, 1-2).
- 109 J Tammikivi: Pakkokeinot sotilasjohtamisessa. (1997, 5).
- 110 PEkoul-os: Sotilasjohtaja II (luonnos). (1990, 41).
- 111 Emt, 12.
- 112 J Naisbitt - P Aburdene: Megatrendit 2000. (1990).
- 113 Biologisen (sex) ja sosiaalisen (gender) sukupuolen eron toi käsitteellisesti esiin Gayle Rubin (1975). Gender tarkoittaa normatiivisten käsitysten valossa omalle tai toiselle



sukupuolikategorialle eri tilanteissa soveliaaksi arvioitua käyttäytymistä. Kyse ei kuitenkaan ole tavanomaisessa mielessä sukupuoliroolista, vaan sukupuolen tuottamisesta jatkuvasti sosiaalisesta vuorovaikutuksessa. "Gender" on sekä sosiaalisen toiminnan tuote, sen järjellinen peruste että myös keino legitimoida eräs perustava laatua oleva jako yhteiskunnassa.

114 Emt, (1998, 170).

115 H Sormunen: Johtaja nyt. Suomalaisen naisjohtajan työ ja elämä. (1989, 11).

116 K Kauppinen-Toropainen: Ainokaiset työyhteisössä. Työ ja ihminen 4, lisänumero 1. (1987, 22-23).

117 Ks. K Kauppinen - O Huida: Naiset rauhanturvaamistyö ja muutos. Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus. tutkimusselosteita A-S3-2/1994. (1994, 19-21).

118 S Puhakka: Naiset ja asepalvelus. (1992, 25).

119 E-S Veikkola (toim.): Onko huipulla tyyntynyt. (1999, 17).

120 E-S Veikkola (toim.): Huipulla tuulee. Tilastokeskus. (1996,13). E-S Veikkola (toim.): (1999, 3).

121 S Sinkkonen: Onko sukupuolella merkitystä johtamisessa? Teoksessa R Simoila - R Kangas - J Ranta (toim): Hoitotyötä johtamaan. (1998, 170-178).

122 Emt, 81.

123 R Julkunen: Sukupuoli ja tasa-arvo työelämässä. (1987, 2). R Liljeström: Sukupuolijärjestelmä ja naisten työt. Teoksessa L Rantalaiho (toim) Miesten tiede ja naisten puuhut. Yhteiskuntatieteen kritiikkiä naisten työn näkökulmasta. (1986, 86-89).

124 R Kanter: Men and women of the corporation. (1977). Teoksessa R Simoila - R Kangas - J Ranta (toim): (1998, 180).

125 Suomalainen nainen: (1999, 69).

126 S Vanhala: Position and values of women managers in Finland. (1993, 3).

127 Suomalainen nainen. (1999, 69).

128 Gisele Asplund: Uran luominen. miehet, naiset ja johtajuus. (1986, 65 ja 77).

129 Mika Aaltonen: Suomalaisen johtamisen arvojen ja alakuvien jäljillä? Myytit ja konnotaatiot lukiolaisten johtamiskäsityksissä. (1997, 161).

130 H Sormunen: (1989, 12-14).

131 Emt, 12-14.

132 P Halonen - T Karvonen. (1998).

133 Emt.

134 PEkoul-os PAK 01:05.01.08 Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus. (1998).

135 Emt.

136 Emt.

137 Emt.

138 V Nissinen: (2000, 2).

139 Bernard M. Bass esitti ensimmäisen kerran kirjassaan tranformational leadership -malliin liittyviä käsitteitä 1985.

140 Vesa Nissinen: Varusmiesten johtajakoulutuksen perusteet. Transformational Leadership-mallin soveltaminen sotilaskoulutukseen. Julkaisusarja 2. Työpapereita n:o 3. (1997, 16).

141 V Nissinen: (2000, 2).

142 Vrt. Emt, 20.

143 Emt, 41 ja 50.

144 Vrt. PEkoul-os PAK 01:05.01.08 Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus. (1998).

145 E Allard: Suomen asema, yhteiskunnallinen kehitys ja turvallisuuspoliittisen arvomaailmamme juuret. Teoksessa suomalaiset ja turvallisuuspolitiikka. (1985, 55).

146 Vrt. K Karma: Käyttäytymistieteiden metodologian perusteet. (1982, 49).

147 J Varto: (1992, 46). Eräs hyvin perusteltu lähestymistapa ihmisen tutkimisessa on se kokonaisvaltainen ihmiskäsitys, jonka Lauri Rauhala on esittänyt. Rauhala käyttää

nimitystä "holistinen ihmiskäsitys". Tässä ihmiskäsityksessä ihmisen todellistumisen tavoiksi on oletettu:

- 1) tajunnallisuus
- 2) kehollisuus ja
- 3) situationaalisuus.

Tajunta on Rauhalan (1989) mukaan inhimillisen kokemuksen kokonaisuus. Sen perustavanlaatuinen rakenne on mielellisyys. Tällä tarkoitetaan, että tajunnallisuus kehkeytyy mielen ilmenemisessä. Kehollisuus tapahtuu aineellis-orgaanisessa lähivaikutuksessa. Mikään siinä ei ole mielellistä. Kaikki kehollisuudessa on elimellistä ja orgaanista. Situationaalisuudella tarkoitetaan ihmisen kietoituneisuutta todellisuuteen oman elämäntilanteensa kautta ja mukaisesti. Ks. Rauhala, Ihmisen ykseys ja moninaisuus. (1989, 29-39).

- 148 L Rauhala: Ihmisen ykseys ja moninaisuus. Karisto Oy:n kirjapaino. Helsinki. (1989, 89).
- 149 Pekka Halonen: Vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneiden naisten johtamistyyliä. Tutkielma. Esiupseerikurssi 52. (1999).
- 150 K Karma: (1982, 74).
- 151 C Robson: Real World research. (1993, 49 ja 124).
- 152 Emt, 49-124.
- 153 Ks. A Järvinen - P Karttunen: Fenomenografia - käsitysten kuvaaja. Teoksessa: M Paunonen - K Vehviläinen-Julkunen. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka (1998, 164).
- 154 J Varto: (1992, 85).
- 155 R Simoila: (1993, 22).
- 156 C-G Wenestam (1984, 22-24). Teoksessa T Gröhn - J Jussila (toim.): Laadullisia lähestymistapoja koulutuksen tutkimuksessa. (1993, 10).
- 157 Vrt. A Järvinen - P Karttunen: (1998, 165).
- 158 J Goman - J Perttula: Mitä on oppimaan oppiminen ja kuinka sitä voidaan kehittää. Kasvatus 2/99. (1999, 112).
- 159 Hatakka: (1996).
- 160 Hirsjärvi: (1982, 103).
- 161 Laine: (1985, 15-16).
- 162 L Syrjälä - S Ahonen - E Syrjäläinen - S Saari: (1995, 116-117).
- 163 S Ahonen: (1994, 116). Ilmiö ja käsitys ovat samanaikaisia ja näin ollen erottamattomia. Kokemus on suhde, joka yhdistää subjektin ja objektin, jolloin käsitys ei ole ulkoisen todellisuuden kuva vaan samalla kertaa subjektiivinen ja objektiivinen kokonaisuus.
- 164 K Häkkinen: Opettajat oppimisen tulkitsijoina. Fenomenograafinen näkökulma oppimiskäsityksen tutkimiseen. (1995, 26).
- 165 F Marton: Phenomenography. Teoksessa: R Sherman - R Web (toim). Qualitative research in education. (1990, 82.)
- 166 K Häkkinen: (1995, 26).
- 167 F Marton: (1990, 82-83).
- 168 F Marton: Phenomenography - describing conceptions of the world around us. (1981, 178).
- 169 Emt, 84-85.
- 170 K Häkkinen: (1995, 26).
- 171 Emt, 39.
- 172 M Uljens: Fenomenografiforsking om uppfattningar. (1989, 60).
- 173 F Marton: (1988, 154-155).
- 174 F Marton: Phenomenography - describing conceptions of the world around us. (1981). Teoksessa: T Gröhn - J Jussila (toim.): Laadullisia lähestymistapoja koulutuksen tutkimuksessa. (1993, 18).



- 175 S Ahonen: (1995, 124). Teoksessa L Syrjälä - S Ahonen - E Syrjäläinen - S Saari:  
Laadullisen tutkimuksen työtapoja (1995).
- 176 Emt, 124-127 ja 146.
- 177 Emt, 124-125.
- 178 R Simoila: (1993, 23).
- 179 Ks. Syrjälä - Numminen: (1988, 13).
- 180 S Hirsijärvi - H Hurme: Teemahaastattelu. (1993, 7,25,35).
- 181 Emt, 58.
- 182 Ks. R Simoila: (1993, 23).
- 183 Vrt. S Hirsijärvi - H Hurme: Teemahaastattelu. (1993, 41-42).
- 184 R. L Gorden: Interviewing. Strategy, techniques and tactics. (1969). Teoksessa S  
Hirsijärvi - H Hurme: Teemahaastattelu. (1993, 55).
- 185 K Häkkinen: Fenomenografisen tutkimuksen juuria etsimässä. Teoreettinen katsaus  
fenomenografisen tutkimuksen lähtökohtiin. Jyväskylän yliopisto. Opetuksen  
perusteita ja käytäntöjä 21. (1999, 41-43).
- 186 Pekka Halonen: Vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneiden naisten johtamistyyli.  
Tutkielma. Esiupseerikurssi 52. (1999).
- 187 T Gröhn: Fenomenografinen tutkimusote. Teoksessa T Gröhn - J Jussila (toim):  
Laadullisia lähestymistapoja koulutuksen tutkimuksessa. (1993, 18).
- 188 Swensson - Thelman: (1983, 27-33).
- 189 Silverman: (1993, 117).
- 190 R Simoila: (1993, 25).
- 191 P Kaikkonen: Laadullinen tutkimus kasvatus- ja opetustyössä. Kasvatus 5/1999.  
(1999, 434).
- 192 J Varto: (1992, 103-104).
- 193 P Alasuutari: (1994, 23).
- 194 L Syrjälä - M Numminen: Tapaustutkimus kasvatustieteessä. (1998, 135).
- 195 R Simoila: (1993, 21).
- 196 Vrt. S Hirsijärvi - H Hurme: (1993, 128).
- 197 Vrt. emt, 129.
- 198 Vrt. emt, 129.
- 199 Vrt. emt, 129.
- 200 S Ahonen: (1995, 124).
- 201 Vrt. S Ahonen: (1995, 129-130).
- 202 Vrt. emt, 129-130.
- 203 R Simoila: (1993, 27-28).

## LÄHTEET

### 1. Kirjallisuus ja artikkelit

Aaltonen, Mika: Suomalaisen johtamisen arvojen ja alakuvien jäljillä? Myytit ja konnotaatiot lukiolaisten johtamiskäsityksissä. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja A-1:1997. Kirjapaino Grafia Oy. Turku 1997.

Allardt, E: Suomen asema, yhteiskunnallinen kehitys ja turvallisuuspoliittisen arvomaailmamme juuret. Teoksessa Suomalaiset ja turvallisuuspolitiikka. Valtion painatuskeskus. Helsinki 1994.

Alvesson, Mats - Billing, Yvonne: Understanding Gender and Organizations. Printed in Great Britain by Redwood Books, Trowbridge, Wiltshire 1997.

Asplund, Gisele: Uran luominen. Miehet, naiset ja johtajuus. Kustannusyhtiö Tammi. Helsinki 1986.

Bass, Bernard: Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact. London 1998.

Bennis, Warren - Nanus, Burt: Johtajat ja johtajuus. Tampere 1986.

Etzoni, A: Nykyaajan organisaatiot. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki 1970.

Forde, C: Womens warrior. Repserentations of women soldier in British daily newspaper repots of Gulf war. Teoksessa Vuorinen, A: Sotilas vai nainen? Asepalvelusta suorittavien naisten sukupuoli-identiteetin diskurssianalyttinen tarkastelu. 1997.

Goffman, E: Minuuden riistäjät. Lohjan Sanomalehti- ja Kirjapaino Oy. Lohja 1969.

Goman, Jani - Perttula, Juha: Mitä on oppimaan oppiminen ja kuinka sitä voidaan kehittää? Kasvatus 2/1999.

Gribbin, James: Tehokkuutta johtajuuteen. Oy Weilin+Göös Ab:n kirjapaino. Tapiola 1974.

Gröhn, Terttu: Fenomenografinen tutkimusote. Teoksessa Gröhn, Terttu - Jussila, Juhani (toim.): Laadullisia lähestymistapoja koulutuksen tutkimuksessa. Yliopistopaino. Helsinki 1993.

Grönfors, M: Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. WSOY. Juva 1985.

Heinonen, J: Sotilasorganisaation sosiologiset ongelmat. Sotilasaikakauslehti 46. 1971.

Heiskanen, Heikki: Johtamisen käsikirja II. Johtamistyyli. Gummerus Oy. Jyväskylä 1984.

Hersey, P - Blanchard, K: Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä 1990.

Hirsjärvi, Sirkka - Hurme, Helena: Teemahaastattelu. Yliopistopaino. Helsinki 1993.

Hoitotyötä johtamaan: Simoila, Riitta - Kangas, Riitta - Ranta, Jouko (toim). Kirjayhtymä Oy. Helsinki 1993.

Häkkinen, K: Fenomenografisen tutkimuksen juuria etsimässä. Teoreettinen katsaus fenomenografisen tutkimuksen lähtökohtiin. Jyväskylän yliopisto. Opetuksen perusteita ja käytäntöjä 21. 1999.

Isaksson, Eva (toim.): Nainen ja sotalaitos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä 1988.

Janowitz, M: Military organizations. Teoksessa Little, R. (toim.) Handbook of military institutions. Beverly Hills, CA. Sage Publications. 1971.

Juuti, Pauli: Johtaminen ja organisaation alitajunta. Aavaranta-sarja n:o 38. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset. Keuruu 1989.

Julkunen, R: Sukupuoli ja tasa-arvo työelämässä. Teoksessa Naumanen, P: Tiedon, taidon ja vallan tiellä. Miesten ja naisten kouluttautuminen ja työ. Koulutussosiologian tutkimuskeskuksen raportteja 22. Turun yliopisto. Painosalama Oy. Turku 1994.

Juuti, Pauli: Työkäyttäytymisen teoreettinen tausta. LKT:n Erityispalvelut Oy. Kirjapaino R. Lunkka Ky. Helsinki 1983.

Järvinen, A - Karttunen, P: Fenomenografia - käsitysten kuvaajana. Teoksessa: Paunonen, Marita - Vehviläinen-Julkunen, Katri. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka, WSOY-kirjapainoyksikkö. Juva 1998.

Kaikkonen, Pauli: Laadullinen tutkimus kasvatus- ja opetustyössä. Kasvatus 5/1999.

Kauppinen, Kaisa - Huida, O: Naiset rauhanturvaamistyö ja muutos. Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus. tutkimusselosteita A-S3-2/1994. RT-Kirjapaino. Pieksämäki 1994.

Kauppinen-Toropainen, Kaisa: Ainokaiset työyhteisössä. Työ ja ihminen 4, lisänumero 1, 1987.

Kivistö, Marketta: Esimiehen johtamiskäyttäytyminen. Hakapaino Oy. Helsinki 1989.

Komiteamietintö 1993:9. Naisten vapaaehtoinen asepalvelus. Naiset- ja sotilaallinen maanpuolustustoimikunnan mietintö. Hakapaino Oy. Helsinki 1993.

Krogars, Marco: Sotatieteelliset käsitteet puntarissa. Johtamisen, strategian, operaatiotaidon ja taktiikan vertaileva sisällön analyysi. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia N:o 9. Hakapaino Oy. Helsinki 1998.

Läisi, Tiina: Naisten sopeutuminen sotilasorganisaatioon. Naisten kokemuksia varusmiespalveluksesta. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 2. Työpapereita N:o 6. Hakapaino Oy. Helsinki 1998.

Laki naisten vapaaehtoisesta asepalveluksesta 194/95. Annettu Helsingissä 17.2.1995.



Larsson, S: Kvalitativ analys - exemplet fenomenografi. 1995. Teoksessa: Gröhn, Terttu - Jussila, Juhani (toim.): Laadullisia lähestymistapoja koulutuksen tutkimuksessa. Yliopistopaino. Helsinki 1993.

Liljeström, R: Sukupuolijärjestelmä ja naisten työt. Teoksessa: Rantalaiho, L (toim.). Miesten tiede, naisten puuhut. Yhteiskuntatieteen kritiikkiä naisten työn näkökulmasta. Vastapaino. Tampere 1986.

Marton, Ference: Phenomenography. A research approach to investigating different understandings of reality. Teoksessa R.R.Sherman & R.B.Web (toim.) Qualitative research in education. Focus and methods. London. Falmer. 1988.

Marton, Ference: Phenomenography - Describing Conceptions of the World around us. Instructional Science 10. 1981.

Miettinen, Reijo: Abraham Maslowin ja Carl Jungin uudistavan kokemuksen käsitteet minän kehityksen malleina. Aikuiskasvatus 2/1999.

Miettinen, Reijo: Miten kokemuksesta voi oppia. Reflektiivinen ajattelu John Deweyn toiminnan filosofiassa. Aikuiskasvatus 2/1998.

Miettinen, Reijo: Kokemuksen käsite John Deweyn filosofiassa ja sen merkitys opetukselle. Kasvatus 1/1999.

Määttä, Jukka: Kutsunnanaalaisten ja vapaaehtoisten naisten sotilaskoulutusta koskevat odotukset. Tutkimuslauseita A/10/1997. Edita Oy. Helsinki 1997.

Naisbitt, J - Aburdene, P: Megatrendit 2000. (1990). Teoksessa: Kostamo, Eero. Johtamisvoima. Multiprint Oy. Espoo 1997.

Nissinen, Vesa: Johtajakoulutuksen sisältötieto. Luentomoniste. Maanpuolustuskorkeakoulu. Yleisesikuntaupseerikurssit. Santahamina. 23.3.2000.

Nissinen, Vesa: Varusmiesten johtajakoulutuksen perusteet. Transformational leadership-mallin soveltaminen sotilaskoulutukseen. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja hallinnon laitos, julkaisusarja 2. Työpapereita N:o 3. Hakapaino Oy. Helsinki 1997.

Nuoriso ja asevelvollisuus: Väänänen, Jouko - Kiljunen, Kimmo (toim). Suomen rauhanliitto. Aseistakieltäytyjäliitto. Gummerus Oy Kirjapaino. Jyväskylä 1988.

Orre, Taisto: Työyhteisön ilmapiiri - tarpeet, arvot, motiivit ja luovuus. Kustannusyhtiö Otavan painolaitokset. Keuruu 1987.

Paunonen, Marita - Vehviläinen-Julkunen, Katri. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. WSOY-kirjapainoyksikkö. Juva 1998.

Peltonen, M - Ruohotie, P: Ihmisten johtaminen. Otava. Helsinki 1991.

Perttula, Juha: Kokemus psykologisena tutkimuskohteena. Johdatus fenomenologiseen psykologiaan. SUFI 14. Suomen fenomenologinen instituutti. Tampere 1995.

Pirnes, Unto: Kehittyvä johtajuus. Kustannusyhtiö Otavan Painolaitokset. Keuruu 1989.

Pirnes, Unto: Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. Aavarantasarja n:o 36. Otavan Kirjapaino. Keuruu 1997.

Puhakka, S: Naiset ja asepalvelus. Suomen sadankomitealiitto. Helsinki 1992.

Pyörälä, E: Kvalitatiivisen terveystutkimuksen metodologisia perusteita. 1994.

Pääesikunnan koulutusosasto: Sotilasjohtaja I osa (luonnos). Johtamisen perusteita. 1990.

Pääesikunnan koulutusosasto: Sotilasjohtaja II osa (luonnos). Joukkoyksikön johtaminen. 1990.

Pääesikunnan koulutusosasto: Sotilasjohtaja III osa (käsikirjoitus). Valtion painatuskeskus, Kampin VALTIMO. Helsinki 1991.

- Pääesikunnan tiedotusosasto/julkaisut: Varusmieheksi 2000. Frenckellin Kirjapaino Oy. Espoo 2000.
- Rauhala, Lauri: Ihmisen ykseys ja moninaisuus. Karisto Oy:n kirjapaino. Helsinki 1989.
- Rissanen, Riitta - Sääski, Kaija - Vornanen, Jouni: Uudistuvat organisaatiot. Käsikirja organisaatioista ja henkilöjohtamisesta. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulun julkaisusarjan julkaisuja 1. Kirjapaino Raamattutalo. Pieksämäki 1996.
- Ruohotie, Pekka: Ammatillinen kasvu työelämässä. Tampereen yliopiston opettajankoulutuslaitos. Ammattikasvatussarja 8. Hämeenlinna 1995.
- Savolainen: Kvalitatiiviset tutkimustavat suomalaisessa kasvatustieteessä. Kasvatus 22. 1991.
- Satulehto, M: Elämismaailma tieteiden perustajana. Tampere 1992.
- Simoila, Riitta: Fenomenografia laadullisena tutkimusotteena. Hoitotiede Vol 5, no 1/-93. 1993.
- Sinkkonen, Sirkka: Onko sukupuolella merkitystä johtamisessa? Teoksessa Simoila, Riitta - Kangas, Riitta - Ranta, Jouko (toim.). Hoitotyötä johtamaan. Kirjayhtymä Oy. Helsinki 1998.
- Sormunen, Helena: Johtaja nyt. Suomalaisen naisjohtajan työ ja elämä. 1998.
- Stoffer, S.A. - Suchman, E. jne. (toim): The American soldier. Adjustment during army life. Volume 1. Princeton. 1949. Teoksessa Lepistö, Irene: Naisena miesten maailmassa: Naiset asepalveluksessa. Pro gradu -tutkielma. Kasvatustieteen laitos, Jyväskylän yliopisto. 1999.
- Suhonen, P: Suomalaisten arvot ja politiikka. WSOY. Juva 1988.
- Syrjälä, L - Numminen, M: tapaustutkimuksia kasvatustieteessä. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 51. Oulu 1988.
- Syrjälä, Leena - Ahonen, Sirkka - Syrjäläinen, Eija - Saari, Seppo: Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjapaino West Point Oy. Rauma 1995.

Suomalainen nainen: Lipponen, Päivi - Setälä, Päivi (toim). Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu 1999.

Sormunen, Helena: Johtaja nyt. Suomalaisen naisjohtajan työ ja elämä. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä 1989.

Tammikivi, Juha: Pakkokeinot sotilasjohtamisessa. Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus. Tutkimusselosteita A/7/1997.

Their, Siv: Pedagoginen johtaminen. Tammer paino Oy. Tampere 1994.

Uljens, M: Fenomenografiforskning om uppfattningar. Printed in Sweden. Studentlitteratur. Lund 1989.

Valtion koulutuskeskus: Perustietoa johtamisesta. Valtion painatuskeskus/Esan kirjapaino Oy. Helsinki 1976.

Vanhala, Sinikka: Ekonomikunnan segmentoituneet työmarkkinat. Tutkimus kauppatieteellisen loppututkinnon suorittaneiden toimihenkilöiden ja johtajien töiden erityimisestä. Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja D-81. Helsingin Kauppakorkeakoulun Kuvalaitos. Helsinki 1986.

Vanhala, Sinikka: Position and values of women managers in Finland. Helsinki School of Economics and business administration. Working papers W-53. Helsingin Kauppakorkeakoulun Kuvalaitos. Helsinki 1993.

Vanhala, Sinikka: Are women changing the leadership culture of the organization? A comparison of Finnish male and female bank managers. Helsinki School of Economics and business administration. Working papers W-159. Helsingin Kauppakorkeakoulun Kuvalaitos. Helsinki 1996.

Varto, Juha: Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tammer.Paino Oy. Tampere 1992.



Veikkola, Eeva-Sisko (toim.): Huipulla tuulee. Selvitys naisista ja miehistä elinkeinoelämän johtotehtävissä. Tilastokeskus. Hakapaino Oy. Helsinki 1996.

Veikkola, Eeva-Sisko (toim.): Onko huipulla tyyntynyt. Changes at the top. Työmarkkinat 1999:12. Tilastokeskus. Yliopistopaino. Helsinki 1999.

Wenestam, C-G: Hur vi skapar mening i det vi erfar - en introduktion. 1984. Teoksessa: Gröhn, Terttu - Jussila, Juhani (toim.): Laadullisia lähestymistapoja koulutuksen tutkimuksessa. Yliopistopaino. Helsinki 1993.

Åsted-Kurki, Päivi - Nieminen, Heli: Fenomenologisen tutkimuksen peruskysymykset hoitotieteessä. Teoksessa Paunonen, Marita - Vehviläinen-Julkunen, Katri. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. WSOY-kirjapainoyksikkö. Juva 1998.

## 2. Opinnäytteet

Halonen, Pekka: Vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneiden naisten johtamistyyli. Tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulu. Jatkotutkinto-osasto. Esiupseerikurssi 52. Maasotalinja. Helsinki 1999.

Halonen, Pekka - Karvonen, Timo: Naisten vapaaehtoinen asepalvelus. Naisten palvelukseen hakeutumisen syyt, odotukset ja asenteiden muutokset. Kasvatustieteiden syventäviin opintoihin kuuluva pro gradu-työ. Oulun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Käyttätymistieteiden laitos. Oulu 1998.

Harjula, Päivi: "Mä oon aina halunnut..." Vapaaehtoisen asepalveluksen hakeutuvien naisten motiivit sekä ennako-odotukset ja -tiedot. Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto. Opettajakoulutuslaitos. Helsinki 1996.

Häkkinen, K: Opettajat oppimisen tulkitsijoina. Fenomenografinen näkökulma oppimiskäsityksen tutkimukseen. Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteen laitos. 1995.

Kauppinen, Harri: Johtamiskoulutus: Johtamisopin opetus ja arviointi kantahenkilökunnan koulutuksessa Pioneerikoulussa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja hallinnon laitos, tutkimuksia 2. Painatuskeskus. Helsinki 1995.

Lepistö, Irene: Naisena miesten maailmassa: Naiset asepalveluksessa. Pro gradu -tutkielma. Kasvatustieteen laitos. Jyväskylän yliopisto. 1999.

Lähdesmäki, Mari: Varusmiesten läheiset ihmissuhteet, niiden merkityksellisyys ja sopeutuminen armeijaelämään. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Psykologian laitos. 1991. Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus. Tutkimusselosteita C-S1-1/1993.

Pylkkänen, Minna: Nainen armeijassa identiteetin rakentamisen näkökulmasta. Tampereen yliopisto. Psykologian laitos. Pro gradu -tutkielma. Tampere (1997). Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus. Tutkimusselosteita A/11/1999. Ykkös-Offset Oy. Vaasa 1999.

Rannikko, Kari: Ihmisten johtamisen koulutus upseerin tutkinnossa. Diplomityö. Maanpuolustuskorkeakoulu. Jatkotutkinto-osasto. Yleisesikuntaupseerikurssit. Maasotalinja 44. 1997.

Vuorinen, Tuija: Sotilas vai nainen? Asepalvelusta suorittavien naisten sukupuoli-identiteetin diskurssianalyttinen tarkastelu. Sosiaalipsykologian pro gradu-tutkielma. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Helsinki 1997.

### **3. Julkaisemattomat lähteet**

Louhimaa, Eila: Ohjausmoniste. Referaattiseminaari (4.vsk). Oulun yliopisto. Kasvatustieteellinen tiedekunta. Syksy 1996.

Pääesikunta: Laki naisten vapaaehtoisesta asepalveluksesta. Helsinki 1995.

Pääesikunta: Asetus naisten vapaaehtoisesta asepalveluksesta. Helsinki 1995.

Pääesikunnan koulutusosasto: Käsky naisten vapaaehtoisen asepalveluksen vaatetus- ja majoitusjärjestelyt: Helsinki 1995.

Pääesikunnan koulutusosasto: Käsky. 15/5.7/D/I/17.6.1997, Helsinki 1997.

Pääesikunnan koulutusosasto: PAK A 01:05,01.08. Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus. Helsinki 1998.

Pääesikunnan tiedotusosasto: Ohje. Naisten vapaaehtoisesta asepalveluksesta 30.1.1995. Helsinki 1995.

Pääesikunta: Tilastotietoja vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneista naisista 1997. Helsinki 1997.

Pääesikunta: Tilastotietoja vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneista naisista 2000. Helsinki 2000.

**LIITTEET**

Liite 1 Haastattelurunko.



## **HAASTATTELURUNKO**

### **AIHEPIIRIT:**

1. Kokemukset johtajakoulutuksesta
2. Kokemukset johtajakaudesta.
3. Kokemukset asepalveluksen vaikutuksesta siviilielämään

### **TEEMA-ALUEET:**

#### **1. Johtajakoulutus**

- Millaiset valmiudet johtajakoulutus antoi?
- Mitä se antoi sodan ajan tilanteeseen?
- Mitä rauhan ajan tilanteeseen?
- Suurimmat pettymykset johtajakoulutuksessa? Miksi?
- Miten kehittäisit johtajakoulutuksen sisältöä?

II/98 jälkeen:

- Miten koit uuden syväjohtamisen mallin käytännössä toteuttavaksi?

#### **2. Johtajakausi**

- Kasvoitko johtajuuteen johtajakaudenaikana? Miten?
- Syntyikö riittävät valmiudet teknisten tietojen /opetustapahtumien hallintaan? Miten?
- Mitä ihmisen johtamisen liittyviä taitoja opit johtamisen alalta?
- Annettiiko sinulle palautetta johtamissuorituksista?
- Miten palaute muutti sinua johtajana?
- Koitko että sukupuolesi vaikutti kouluttajien kykyyn antaa palautetta? Miksi?
- Kohtasiko johtajakoulutuksen opetuksen teoria käytännön?

#### **3. Sotilasorganisaatio**

- Miten sinä naisena koit sotilaorganisaation johtamisympäristönä?
- Miten voimakas hierarkisuus vaikutti ohjaukseen?
- Miten ympäristön maskuliinisuus vaikutti sinuun naisjohtajana?

**4. Johtamistyyli**

- Olitko asioiden vai ihmisten johtaja?
- Luottivatko alaiset sinuun johtajana? Miksi? Oliko luottamus molemminpuolista?
- Korositko johtamisessa tietoisesti maskuliinisuutta?
- Pyritkö sosiaaliseen johtamiseen? Miten?
- Mitkä tekijät vaikuttivat johtamistyyliäsi muodostukseen?
- Muodostuiko sinulle persoonallinen tyyli?
- Korositko johtamisessasi vastuuntuntoa ja alaisten yksilöllistä kohtaamista? Miten?
- Kykenitkö toimimaan johtajamistilanteissa oman persoonasi mukaan?
- Koitko onnistuneesi johtajana?

**5. Johtajakoulutuksen merkitys**

- Suuntasiko asepalveluksen suorittaminen ammatillisesti siviilissä?
- Mitä hyötyä on ollut johtajakoulutuksen suorittamisesta siviilissä?
- Miten se näkynyt? Missä?
- Pystytkö johtajakoulutusta hyödyntämään siviilissä? Miten?
- Onko tullut asepalveluksesta/johtajakoulutuksesta tullut palautetta?
- Onko näkyviissä että hyötyä on tulevaisuudessa?